

NORBERTO CHAVES
RAÚL BELLUCCIA
LA MARCA CORPORATIVA

El diseño convencional de marcas y signos de identificación gráfica no supera el carácter de una ilustración: se trata de crear una suerte de alegoría que alude a la actividad de la entidad o a algún dato clave de su identidad. Aún en uso, hoy ese criterio es ya obsoleto. Las condiciones de identificación en un entorno agresivo y saturado demandan a estos signos una serie de rendimientos técnicos, previamente inexistentes, relacionados con la exigencia de máximo ajuste a la estrategia particular de la organización y a las condiciones prácticas de su comunicación.

Los autores, expertos en estrategias de identidad y comunicación y en dirección de programas de identidad institucional, han decantado en esta obra más de veinte años de experiencia en programas de alta complejidad en muy diversos sectores. Ello les ha permitido actualizar concepciones arcaicas de la identidad corporativa y acceder a un estadio caracterizado por una efectiva articulación de la gráfica con la identidad y por una definitiva independencia respecto del marketing táctico y sus fórmulas, que siguen aún hoy hegemonizando perjudicialmente la gestión estratégica de la identidad. Esta obra se dirige tanto a los directivos de comunicación como a los diseñadores interesados en actualizar sus capacidades, poniéndolas a la altura de las condiciones más exigentes.

Norberto Chaves fue profesor de la Facultad de Arquitectura de la Universidad de Buenos Aires (1970-1976) y de la escuela de arte y diseño EINA, Barcelona (1977-1984). Es autor de *La imagen corporativa* (Gustavo Gili, 1988), *El oficio de diseñar* (Gustavo Gili, 2001) y *El diseño invisible* (Paidós, 2006). Es coautor de *Gestión del diseño* (IMPI, 1989) y de *Diseño y comunicación* (Paidós, 1997).

Raúl Belluccia es profesor de Diseño Gráfico en la Facultad de Arquitectura, Diseño y Urbanismo de la Universidad de Buenos Aires, en la Facultad de Ciencias de la Educación de la Universidad Nacional de Entre Ríos y en la Universidad del Norte Santo Tomás de Aquino de Tucumán. Es autor de *El diseño gráfico y su enseñanza* (Paidós, 2007).


ISBN 978-950-12-2717-8

www.paidos.com
www.paidosargentina.com.ar

PAIDOS ESTUDIOS DE COMUNICACIÓN 17

NORBERTO CHAVES • RAÚL BELLUCCIA LA MARCA CORPORATIVA 17



NORBERTO CHAVES
RAÚL BELLUCCIA

LA MARCA CORPORATIVA

GESTIÓN Y DISEÑO DE SÍMBOLOS Y LOGOTIPOS

PAIDOS ESTUDIOS DE COMUNICACIÓN 17

La marca corporativa

Norberto Chaves
Raúl Belluccia

La marca corporativa

Gestión y diseño de símbolos y logotipos



PAIDÓS
Buenos Aires
Barcelona
México

Cubierta: Gustavo Macri

741-6 CHA Chaves, Norberto
La marca corporativa : gestión técnica del diseño de signos identificatorios institucionales / Norberto Chaves y Raúl Bellucia.- 1ª ed. 4ª reimp.- Buenos Aires : Paidós, 2008.
224 p. ; 22x15 cm.- (Estudios de comunicación)

ISBN 978-950-12-2717-8

I. Bellucia, Raúl II. Título 1. Diseño Gráfico 2. Marcas-Gestión

1ª edición, 2003
4ª reimpresión, 2008

Queda hecho el depósito que previene la Ley 11.723
Impreso en Argentina - Printed in Argentina

Impreso en Gráfica MPS,
Santiago del Estero 338, Lanús, en julio de 2008
Tirada: 1500 ejemplares

ISBN 978-950-12-2717-8

Índice

Presentación

El objeto de análisis de este trabajo es la identificación gráfica de las organizaciones, sus funciones y las características y condiciones de su adecuada gestión.

Salvo excepciones, no haremos alusión a los signos de función similar pero referidos a productos comerciales. Las marcas corporativas y las marcas de producto presentan amplias áreas de superposición y, en el caso de las empresas de producto propiamente dichas, las marcas suelen coincidir. No obstante, el posicionamiento estratégico de las organizaciones, incluidas las empresas de producto, plantea una serie de requerimientos marcarios que reclama un tratamiento específico y diferenciado.

Los identificadores cuentan con una doble característica: verbal (el nombre) y visual (la manera de escribirlo, más los signos que suelen acompañarlo). Este libro se refiere exclusivamente a los aspectos visuales o gráficos de la identificación. Es en este terreno donde opera la gestión del diseño cuando se encaran las acciones de "reposicionamiento", "aggiornamento marcario", "reformulación de la imagen institucional", "actualización de la marca a los nuevos requerimientos" o creación de un sistema de identificación para una nueva organización.

El campo cubierto por el texto se concentra específicamente en los signos identificadores (logotipos, símbolos, etcétera), excluyendo la problemática, más amplia, de los programas

integrales de identificación corporativa.[1] No obstante, abordaremos los signos de identificación gráfica en todos sus ámbitos de aplicación: entidades públicas o privadas, comerciales o no comerciales, de largo plazo o efímeras.

Para aludir a este colectivo, a lo largo del texto se utilizará una serie de términos que presentan superposiciones semánticas o sinonimia parcial: "entidad", "organización", "institución", "corporación", "empresa". Preferiremos siempre recurrir a los más abiertos: "entidad", "organización" o, incluso, "institución", pues son los que permiten atribuir las proposiciones al universo completo. Reservaremos, entonces, los términos "corporación", "empresa" y sus derivados para aquellas proposiciones referidas específicamente a las organizaciones de naturaleza y finalidad económicas.

Los contenidos teóricos y técnicos de esta obra provienen de nuestra experiencia profesional como asesores en estrategias de identidad y comunicación institucional, y de su procesamiento teórico paralelo. Las categorías y normas aquí vertidas nacen, por lo tanto, como formalización racional de las condiciones empíricas de la gestión identitaria.

El texto no comporta una "interpretación" o "lectura" del tema de la identidad hecha desde una plataforma teórica específica pues su objetivo no es producir conocimientos científicos sino, fundamentalmente, orientar eficazmente la acción.

Nuestro perfil profesional es expresión de la "última generación" en la evolución de la identificación corporativa: aquella en la cual la dirección de los programas se especializa técnicamente y va diferenciándose tanto de las otras técnicas de gestión interna (marketing, relaciones institucionales, desarrollo corporativo, etcétera) como de los servicios de comunicación externos (publicidad, diseño, arquitectura).

Puede considerarse entonces que el texto recoge los resultados de una experiencia profesional fruto de la demanda institucional más avanzada, o sea, aquella que le plantea

1. Para un abordaje global del programa puede consultarse *La imagen corporativa. Teoría y metodología de la identificación institucional*, de Norberto Chaves (Barcelona, Gustavo Gili, 6ª ed. 2001).

a los sistemas de identificación las máximas exigencias de eficacia y rendimiento y que, por lo tanto, han forzado a una superespecialización en su gestión.

Los contenidos y modelo expositivo de este trabajo han sido concebidos como un instrumento de capacitación de los cuadros ejecutivos responsables de la gestión de la identificación institucional: directores y gerentes de comunicación, marketing corporativo y relaciones institucionales, pero los aportes del texto permiten hacer extensiva su aplicación a la formación de profesionales de la comunicación y el diseño, especialmente del diseño gráfico.

El libro no aspira a habilitar para la gestión, pues ésta requiere procesos formativos más profundos e, incluso, previos a la capacitación profesional. Su objetivo específico es introducir al lector a un tipo de gestión avanzada, que rompe con los criterios y modelos primarios o no profesionalizados, aún predominantes en el mercado de la identificación institucional; y facilitar, de algún modo, la orientación de aquellos que detecten en sí mismos afinidades con el perfil actitudinal y técnico aquí descripto.

1. Definiciones

1.1. ¿Qué es un signo identificador?

La historia de la identificación institucional es milenaria y arranca con la primera necesidad humana de ser socialmente reconocido como uno y distinto. A lo largo de esa historia se han ido acumulando múltiples tipos de significantes convencionalizados como identificadores institucionales.

El ámbito institucional actual, además del identificador por excelencia –el nombre–, cuenta con un repertorio extenso de signos-tipo que se utilizan aislada y/o combinadamente: el logotipo (Coca-Cola), el símbolo (la "pipa" de Nike), la mascota (el muñeco "Bibendum" de Michelin), el color institucional (el amarillo de Kodak), la gráfica complementaria (la trama escocesa de Burberrys), las tipografías normalizadas (la "Futura" de Swissair), los signos acústicos (la cortina musical de algunas radioemisoras), la arquitectura (el edificio del museo Guggenheim de Bilbao). Todos ellos son signos identificadores por cuanto sus propietarios los utilizan con ese fin y el público los asume conscientemente como tales.

Dentro de este repertorio tienen un amplio predominio los identificadores visuales, y entre ellos los estrictamente gráficos. Prácticamente ninguna entidad prescinde hoy de un signo gráfico normalizado como identificador institucional. Este predominio ha hecho que el propio concepto de identidad institucional o corporativa haya quedado asociado casi

exclusivamente al sistema de identificación gráfica, que es el campo del presente trabajo.

En nuestro contexto, entendemos por identificador corporativo o marca gráfica el signo visual de cualquier tipo (logotipo, símbolo, monograma, mascota, etcétera) cuya función específica sea la de individualizar a una entidad. La función primordial del identificador gráfico es exactamente la misma que la del nombre propio. El identificador visual –sea o no de naturaleza verbal, como lo es, por ejemplo, el logotipo– constituye una suerte de sinónimo visual del nombre. Un identificador no verbal abstracto (como el símbolo de Mercedes Benz) o icónico (como el de Apple) cumple la misma función que los respectivos nombres ("Mercedes-Benz" y "Apple") y sus respectivos logotipos.

Que su función sea esencialmente denominativa significa que, por encima de toda otra utilidad, el identificador sirve para indicar emisor (quién es el que habla), propiedad (quién es el dueño o usuario) o autoría (quién es el productor de aquello que lleva esa marca). Indica, por lo tanto, el protagonismo de un sujeto institucional en el discurso, las actividades, los bienes y los lugares. Se trata de una "firma"; término que cuenta entre sus acepciones, precisamente, la de "compañía" o "empresa".

Tal como ocurre con el nombre, el núcleo denominativo del identificador se rodea de una serie de referencias semánticas que enriquecen la función puramente denominativa con funciones atributivas: rasgos descriptivos y/o valorativos que amplían la significación del identificador.

Esta carga semántica se produce inexorablemente como resultado del proceso de posicionamiento social de la entidad, efecto espontáneo de la mera interacción con sus públicos: los atributos que se le van asignando a la entidad se adhieren a sus identificadores.

La empresa Ferrari, con su actividad a lo largo del tiempo, ha impregnado de significados al "cavallino rampante", y ya no es posible escindir o disociar esos significados de la forma gráfica de la marca, pero esto no significa que los atributos que se le asignan a Ferrari provengan de la "lectura" de su identificador visual.

Cuando se habla de "capital marcario" se está haciendo referencia a este fenómeno en su sentido positivo: la acumulación de valores asignados a la organización que, por la tendencia natural hacia la economía, propia de la comunicación humana, se ha condensado en su "marca" conceptual y gráfica (identificador).

La "identificación", transcurrido un tiempo de existencia y presencia social de la institución, se cumple entonces en su doble acepción habitual: indicación puramente denominativa (quién es) y alusión de atributos (qué y cómo es). (Véase el apartado 1.5. "Identificación, posicionamiento y marca".)

1.2. Identificación espontánea e identificación planeada

Nadie planeó que la torre Eiffel funcionara como identificador visual de la ciudad de París: se trata de una suerte de bautismo icónico espontáneo. La singularidad de la forma del objeto, su carácter de pieza única y su función puramente simbólica han hecho que una construcción efímera concebida para un evento se transformara en un icono con clara función identificadora, hoy ya indemolible.

La torre Eiffel funciona como identificador en aquella doble acepción: no sólo alude a París sino que también evoca sus características. El icono se ha contagiado de la personalidad de su referente involuntario: nada hay en él que "describa" a París, pero la asociación por contigüidad, una vez establecida como convención, es inevitable. Algo muy similar ocurre con los signos de toda institución.

Cuando los fundadores de la empresa argentina Alpargatas, fabricantes de este calzado popular por excelencia, la bautizaron con ese honesto y sencillo término genérico, jamás pensaron que el éxito los convertiría en la primera marca de la industria textil del país, entre cuyos productos se encuentra, además de una extensa gama de tejidos, una auténtica antípoda de la alpargata: el actual calzado deportivo técnicamente sofisticado. "Alpargatas", en la sociedad argentina, significa hoy esa empresa: el término ha sido resignificado espontáneamente. El signo original aludía directamente al

producto de la empresa; pero la historia disolvió esa asociación y creó otra.

Cuando los fundadores de la empresa española El Corte Inglés escogieron ese nombre (sencillamente descriptivo de un estilo de la sastrería masculina), jamás pensaron que, con el tiempo, la empresa evolucionaría hasta convertirse en una tienda por departamentos, que incluye un supermercado y envasa productos alimentarios con esa marca. En la actualidad, nadie asocia El Corte Inglés, a pesar de lo crudamente descriptivo de su nombre, a una sastrería. Su nombre se ha resignificado espontáneamente a lo largo de la trayectoria de la empresa. Y, a pesar de su clara alusión a otro negocio, no es menos funcional que la Rinascente o Lafayette, nombres más abiertos y versátiles de similares tiendas de Italia y Francia respectivamente.

¿Este ajuste espontáneo e inevitable del significado a la realidad implica que todo significante es válido? ¿Si creáramos hoy una gran empresa textil podríamos bautizarla "El Pañuelo", o si creáramos una tienda por departamentos podríamos bautizarla "La moda francesa"? Evidentemente, no. Y lo mismo que decimos del nombre corporativo puede sostenerse de su identificador gráfico.

De modo espontáneo, tarde o temprano, el identificador de una entidad se cargará con sus atributos. En ese sentido, "cualquier identificador sirve". Pero, espontáneamente, no hay garantías de que esa atribución se produzca con la rapidez necesaria y con los contenidos necesarios: la identificación espontánea puede llegar a ser tardía e insuficiente. En ese sentido, no cualquier identificador resulta igualmente eficaz.

Escoger adecuadamente un identificador corporativo implica aumentar las garantías de que ayude a una identificación lo más ajustada posible al perfil estratégico de la organización, en el tiempo más breve posible y con la menor inversión económica.

Esta actuación es lo que hace la diferencia entre una identificación estándar, gestionada de un modo intuitivo o aleatorio, y una identificación con alto valor agregado, es decir planificada para que posea un alto rendimiento.

1.3. La significación: arbitrariedad o motivación

Un mecanismo clásico de la identificación comercial fue, y es, la adopción de un icono propio de la actividad como signo distintivo: la llave identifica al cerrajero, el jarro de cerveza al bar, el engranaje a la industria mecánica, etcétera. Este sistema se utilizó durante la Edad Media para identificar la casa de los artesanos y comerciantes con un carácter puramente señalético, típico de un mercado basado en la demanda y, en gran parte, analfabeto. Y sobrevive hoy, en plena actividad, en los pictogramas de los sistemas de señalización.

En identificación institucional este procedimiento sigue siendo válido y, de manera similar a sus ancestros, suele usarlo el comercio minorista "atendido por su dueño", los técnicos, artesanos y servicios de pequeña escala. Pero la fórmula no es tan simple cuando se trata de signos identificadores de entidades que se dirigen a públicos masivos y están sometidas a condiciones de comunicación e identificación mucho más complejas.

La gestión improvisada suele dejarse tentar por este método primitivo de identificación. Uno de los prejuicios más extendidos respecto de los identificadores corporativos sostiene que éstos deben hacer alusión explícita a la actividad principal de la organización pues, supuestamente, ésta constituye la quintaesencia de su identidad. Ésta es una concepción arcaica e ingenua del concepto de identificador. Tan ingenua como sería, por ejemplo, pedir que los nombres de las personas describan su profesión.

La simple observación de la realidad institucional internacional demuestra el carácter prejuicioso de aquella creencia. Una empresa de tecnología se llama Bull ("toro" es, a simple vista, arbitrario) y su símbolo es un árbol (doble arbitrariedad); pero la figura del árbol está tramada de modo que alude a lo digital (obvia motivación por la temática).

Otra empresa de tecnología se llama Apple (a simple vista, arbitrario), pero su símbolo es una manzana (motivación por el nombre) mordida (la motivación es, quizá, la intención de sugerir "tentación").

IBM, otra empresa de tecnología, tiene un nombre absolutamente arbitrario por olvido de su nombre original International Business Machines (absolutamente motivado por el producto), y su logotipo nada agrega pues se reduce a las tres letras y carece de toda iconografía.

La empresa de tecnología Panasonic a simple vista ha decidido llamarse así por los productos de audio. Aunque hoy excede ese marco, eso no molesta, dado que el nombre ya está resignificado por la trayectoria. Su logotipo sólo ayuda a que el nombre sea absolutamente neutro y legible. Carece de otro identificador que "ayude" a describir a la empresa.

La única "ley de hierro" respecto de la arbitrariedad o la motivación en la definición de identificadores institucionales es que no hay ley, sólo hay estrategias de identificación opcionales. Por ejemplo: la "ortodoxia" (IBM), o cierta "informalidad" (Apple). En todo caso, no hay más verdad que lo certero de la estrategia escogida para la entidad concreta en su circunstancia concreta. El límite a la arbitrariedad lo pone la contraindicación: por ejemplo, aludir a nociones contraproducentes que desprestigien o degraden el perfil de la entidad. El límite a la motivación lo pone el estilo retórico adecuado: por ejemplo, incurrir en una figuración ingenua, "popular" o humorística que resulte ajena al perfil de la organización.

La imagen de un sol simpático que le guiña un ojo al observador bien puede identificar, motivadamente, una colonia de vacaciones para niños, pero no sería eficaz como símbolo de una compañía internacional de tecnología pesada, que sí puede tener un sol en su marca, inmotivadamente, aunque con un tratamiento estilístico adecuado al caso.

El criterio de referencia directa a la actividad no es una opción prohibida, pero antes de tomarla deberá considerarse que los signos identificadores de una organización tienen variadas y difíciles tareas que cumplir, y que entre sus obligaciones casi nunca está la de comunicar sus actividades o los productos y servicios que ofrece. La responsabilidad de transmitirle al público qué es o qué hace recae en el conjunto de las comunicaciones (publicidad, envases, locales, atención al público, promociones, etcétera) y en los productos y servicios que ofrece. Nada hay en la palabra "Ford" y en el óvalo azul que nos remitan al automóvil explícitamente, sin embargo es una gran marca gráfica y una empresa con un claro posicionamiento público.

Por otra parte, el cambio y la ampliación de la oferta caracterizan la actividad empresarial e institucional actuales. Se aprovechan hasta el límite los valores de imagen adquiridos, los canales de comercialización, la capacidad instalada, la fuerza de ventas, la experiencia gerencial y las posibilidades de asociación y fusión para lanzar nuevos productos y servicios y para incursionar en nuevas ramas o rubros. Por lo tanto, la incorporación de nuevas ofertas (e incluso su posibilidad latente) desactualiza cualquier signo que haga referencia explícita a un producto o servicio en particular.

Una fábrica de estilográficas, para aprovechar su capacidad productiva y de distribución, puede llegar a producir y vender encendedores. Ahora bien, si el símbolo original representa una pluma y un tintero, éste ya no es pertinente para identificar la totalidad de la compañía: es incompleto y está desactualizado. El símbolo de Montblanc (forma abstracta entre asterisco y estrella), en cambio, acompaña perfectamente su nuevo perfume. Cuando se trata de una organización diversificada o con posibilidades de diversificarse, el símbolo ingenuamente anclado en la representación de la actividad está totalmente desaconsejado.

Estas nuevas exigencias de amplitud o neutralidad se reflejan en el desplazamiento de la responsabilidad estratégica de los negocios desde el área de producción hacia el marketing y la distribución, y desde la fabricación e infraestructura hacia la gestión de los intangibles en la organización gerencial de las empresas. Y algo no muy distinto ocurre con las propias instituciones.

Por otra parte, en el mercado actual es muy difícil, por no decir imposible, que una empresa no tenga competidores que ofrezcan un tipo de producto o servicio prácticamente idéntico al propio en calidad y precio. Se hace patente, entonces, que ni la actividad comercial ni el producto en sí

son elementos diferenciadores; por el contrario, sirven más para caracterizar al género que al individuo, al tipo de oferta que al oferente particular. Quien incorpore un icono explícito de la actividad es evidente que cede algo de identificación propia en beneficio del género en el que otros también participan.

Es lícito pensar que ante un caso en el que se ha descartado por restrictiva una imagen vinculada explícitamente a la actividad de la organización, la opción por la metáfora visual sea pertinente: el pájaro de Lufthansa, que remite al vuelo, o la "P" estirada de Pirelli, que refiere a una propiedad de la goma.

Las metáforas visuales, por sus posibilidades de interpretación más abiertas, resultan un mecanismo procedente y exento de las restricciones de la iconicidad explícita, ya que poseen capacidad para seguir identificando nuevos productos y servicios aunque estén alejados del que originó la metáfora. Pirelli firma con toda comodidad y genuinamente los cables que produce –que no se estiran– y si Lufthansa comprara una compañía naviera podría "cederle" el pájaro para identificarla sin contradicción alguna.

Por su propio concepto, la identidad institucional es un discurso que alude a los valores, atributos y virtudes específicos de la organización (liderazgo, tradición, actualidad, rigor, capacidad tecnológica, etcétera). Es un discurso necesariamente más abstracto que el de la propia actividad.

Los signos identificadores, infinitamente más limitados que el discurso global de la identidad, deben optar por aludir e, incluso, apenas sugerir algunos de esos valores, los más estratégicos. Y, en muchos casos, tal opción exige renunciar a mencionar la actividad.

El criterio de referencia directa –icónica y/o verbal– a la actividad de la organización puede ser, en algunos casos, el más recomendable o, incluso, el único correcto; pero ha de recordarse que, en principio, es sólo uno de los criterios posibles, y que identificar es, siempre, "administrar el caso" eludiendo todo a priori o cliché.

1.4. La persuasión y la función publicitaria

Uno de los errores más frecuentes en la gestión de los signos identificadores institucionales es el de asignarles una función esencialmente publicitaria: se los concibe como cristales de colores que seducirán al público ganando su simpatía hacia la organización.

Es objetivamente cierto que todo mensaje posee una capa persuasiva que favorece su aceptación, pero es falso que los signos identificadores carguen con una responsabilidad esencialmente promocional.

La "capa persuasiva" del signo identificador se limita a garantizar la verosimilitud de la identificación que transmite: corrobora o al menos no rebaja los atributos del perfil estratégico de la organización. A través de esa corroboración, esos signos cumplen una función legitimadora de los mensajes de la organización y, sólo en ese sentido, puede considerarse que poseen una función persuasiva.

Aquel error de concepción va generalmente asociado a uno de los grandes mitos del marketing mal entendido: el de la "identificación con el *target*" como método supuestamente ineludible para obtener el éxito comercial. Se confunde la necesaria transitividad del mensaje (claridad, verosimilitud, proximidad al código del receptor, etcétera) con la mímesis (fingida) de la empresa con su público.

Este error se multiplica cuando dicha concepción se aplica ya no a la publicidad, en sentido estricto, sino a los signos identificadores: una industria del juguete no es una empresa infantil y una marca de tecnología de audio con productos para jóvenes no es una empresa "rockera".

Una elección puramente táctica del público, sumada a una interpretación simplista y estereotipada de él y combinada con una concepción publicitaria y coyuntural de la identificación corporativa, suele ser el mix de confusiones que conduce a los peores sistemas de identificación corporativa. Si los jóvenes fueran "informales radicales" como los caricaturizan, si sólo valoraran lo "transgresor" y si para convencerlos las marcas tuvieran que imitarlos, ni Calvin Klein,

ni Tommy Hilfiger, ni Hugo Boss, ni Emporio Armani tendrían el menor éxito en el mercado juvenil.

Solamente una gestión primitiva de las comunicaciones es capaz de tratar de igual manera los signos identificadores y los recursos publicitarios de una firma. Que ambos participen del fenómeno de la comunicación institucional no basta para gestionarlos con los mismos criterios. Por el contrario, la gestión profesional de las comunicaciones comprende los matices y maneja las diferencias, los ritmos y estilos diferentes, pero congruentes con una misma estrategia.

Es por demás evidente que las organizaciones tienen necesidades crecientes de comunicación, y que esa comunicación no es homogénea sino que presenta diferencias de públicos, mensajes, medios, estilos, información, etcétera. Una cosa es la edición de la memoria y balance de una compañía de golosinas, y otra muy distinta es un aviso publicitario de esa misma empresa, destinado a que los niños pidan los nuevos caramelos con gusto a manzana. Cada uno dice cosas distintas, a interlocutores distintos, con finalidades distintas y con estilos distintos; es decir, se trata de piezas de comunicación pertenecientes a dos lenguajes diferentes: el anuncio forma parte del lenguaje publicitario y la memoria, del lenguaje institucional más alto.

No obstante, ambos tienen al menos un elemento en común: la marca gráfica. Los dos están "firmados" por el mismo signo. Y, por lo tanto, la misma marca tendrá que acompañar con igual rendimiento piezas del lenguaje interno, del promocional, del técnico, del informativo, del de seguridad industrial, etcétera.

Está comprobado que la marca gráfica comprometida con criterios circunstanciales, efímeros, anecdóticos, transitorios, estacionales o parciales, que suelen distinguir, legítimamente, el lenguaje de la publicidad, tiene graves dificultades para suscribir la papelería del directorio o las acciones de patrocinio cultural.

En cambio, toda marca diseñada con el carácter duradero, estable, sólido, equilibrado y compatibilizador, propio del discurso institucional estratégico, general y de largo plazo, no sufrirá menoscabo alguno cuando refrende un aviso

publicitario por más agresivo, mundano, jocoso o efímero que sea.

Los avisos publicitarios que emite actualmente la Wolkswagen son absolutamente diferentes de los de cincuenta años atrás, pero la marca gráfica es la misma, y eso representa un capital identificador invalorable. El logotipo de Nabisco convive con absoluta congruencia con el sobre de papas fritas y con el anuncio institucional más serio.

1.5. Identificación, posicionamiento y marca

Uno de los criterios más extendidos para evaluar la calidad de una marca gráfica establece que este signo es bueno cuando expresa de la manera más clara y explícita posible los atributos de la institución que identifica.

Siguiendo esta idea, una línea aérea tecnológicamente de vanguardia pero de larga tradición y trayectoria en el mercado, dinámica en la atención al público pero muy estable y responsable corporativamente, de alcance mundial pero identificada con su país de origen, debería dotarse de un logotipo capaz de transmitir esos conceptos.

Nada más disparatado: es un grave error confundir los signos de la identificación institucional con los medios para comunicar los atributos corporativos de imagen y posicionamiento. ¿Alguien puede creer que la compleja trama de conceptos que caracteriza a IBM puede detectarse observando la forma que Paul Rand le dio a las tres letras de su marca gráfica? Las marcas gráficas están sometidas a una serie de exigencias técnicas y comunicacionales muy severas, pero entre ellas no figura la responsabilidad de transmitir los conceptos del posicionamiento público.

La buena gestión busca siempre la mayor compatibilidad estilística y el encastre técnico más preciso entre la marca gráfica y el posicionamiento estratégico de la organización. Pero debe insistirse que no es la marca la encargada de transmitir ese posicionamiento, es el posicionamiento (que se comunica al público por diversos medios) el que termina por llenar de contenidos y significados a la marca.

Por un proceso espontáneo de economía comunicacional se deposita en un signo simple (la marca gráfica) una carga compleja de significados compartidos por un determinado público (el posicionamiento).

El desafío de la gestión de las comunicaciones es dotar a la institución de signos identificadores que sean capaces de llenarse con los contenidos del posicionamiento estratégico del modo más fácil y rápido posible, o sea, sin desmentirlo.

Lo que el público piensa sobre una organización es el resultado de los contactos que esa institución establece con él. Toda entidad mantiene dos tipos de contactos a partir de los cuales comunica a sus interlocutores los contenidos particulares de imagen o posicionamiento. Un tipo de contacto se produce cuando el público utiliza los productos o servicios de la entidad y experimenta un determinado grado de satisfacción, generalmente vinculado a la calidad. El otro tipo de contacto es el que la organización establece a través de sus comunicaciones (publicidad, promociones, envases, diseño de producto, publicaciones, trato, atención telefónica, marketing directo, cartas informativas, acción social, patrocinio y mecenazgo, auspicios, etcétera). Gracias a ellos, el público conoce, incluso sin ser cliente, el perfil y el estilo del emisor.

La marca por ser el único elemento presente en todos los contactos que la institución establece con sus interlocutores se tiñe rápidamente con sus atributos. Este hecho explica por qué suele creerse que es la marca la transmisora de los atributos y, recíprocamente, por qué la mejor marca gráfica es incapaz de salvar una mala política de comunicaciones.

La función del signo institucional es satisfacer todas las exigencias prácticas de la identificación y ser pertinente estilísticamente al perfil de la organización para que pueda absorber y no contradecir los valores estratégicos a través de la actividad y la comunicación.

Logrado esto, indirectamente incidirá en la persuasión: lo que persuade no es el signo sino los significados adquiridos por éste.

1.6. La solidaridad entre signo identificador y sujeto identificado

La relación de alusión entre el identificador y la actividad es, como hemos visto, opcional; en cambio, no es opcional el vínculo de solidaridad entre el identificador y la organización: la simple función denominativa obliga a la estabilidad, y la función atributiva la recomienda.

De allí los cuidados minuciosos que han de tomarse para garantizar la fiel reproducción del identificador y sus criterios canónicos de uso. Tales cuidados no provienen de una mera voluntad formal u obsesión por el orden, sino de una necesaria solidez de este signo que impida toda forma de degradación: el identificador ha de poseer una realidad objetiva tan sólida y fija como la entidad a la cual denomina.

Esta solidaridad, por la cual la organización lleva el identificador como "tatuado en su propio cuerpo", es la que evita toda posible connotación de un carácter aleatorio, o irrelevante, de la forma del identificador. Aleatoriedad que impediría su sólida inserción social y que, además, se contagiaría a su dueño.

En su forma perfecta, el identificador de una entidad ha de ser inmutable, al menos mientras la propia identidad de la organización no experimente mutaciones de envergadura que exijan, por ejemplo, también un cambio en la denominación.

El "cambio de identidad corporativa" que se realice sin estas causas de fondo provendrá inevitablemente de dos posibles defectos de la gráfica original: o ésta ha perdido vigencia (ha envejecido mal) y se impone una drástica actualización, o nunca cumplió adecuadamente sus funciones y, por lo tanto, no podrá absorber el desarrollo futuro de la organización.

Otra posible causa, bastante frecuente, de un "cambio de imagen corporativa" es de naturaleza extratécnica y proviene de defectos en la gestión: compulsiones irresponsables al cambio o voluntades políticas de cambio mal canalizadas.

La necesidad de "renovación de la gráfica corporativa" no es –como suele creerse– una necesidad "natural" de toda organización. Si el cambio de la identificación institucional es

realmente necesario, sólo hay tres causas posibles: la organización ya no es la misma, los identificadores anteriores eran malos o los directivos se están equivocando.

1.7. Implantación, naturalización, consagración

Pueden reconocerse tres niveles de inserción social de un identificador institucional, que coinciden con el grado de reconocimiento y aceptación como circulante simbólico socializado, o sea, como signo incorporado en el léxico gráfico de la comunidad. Esos tres niveles pueden denominarse: implantación, naturalización y consagración.

El primer nivel es el básico y corresponde a la mera puesta en servicio de los signos: la marca gráfica, a través de su uso, se asocia públicamente con la entidad concreta como su identificador, y obtiene el grado de recordación necesario para el fluido cumplimiento de su función básica. Dicha implantación depende principalmente de dos factores, uno externo y otro interno al propio identificador.

En principio, la implantación se produce por el simple uso del signo y será más sólida y/o más rápida según la masividad de su aplicación y el respaldo promocional que se le dé. Ambos factores son externos a la propia marca gráfica. Pero esa solidez y esa velocidad de implantación se verá incrementada o mermada por las propiedades intrínsecas del signo, es decir, por su rendimiento técnico, que depende de una serie de requisitos tales como la pregnancia o la pertinencia (véase el capítulo 2, "Los indicadores de calidad").

Este primer estadio de la inserción social del identificador requiere relativamente pocas condiciones para su cumplimiento. A pesar de ello, existen organizaciones que no consiguen la debida implantación de sus signos, hecho delatado rápidamente por los estudios de imagen cuando se refieren a la "recordación de marca". Sintéticamente, el diagnóstico genérico de estos casos señala o bien una deficiente comunicación de marca, o bien taras congénitas en el diseño de los identificadores que dificultan su reconocimiento público.

El segundo nivel de inserción social de los identificadores, la naturalización, es más profundo e implica que el signo ha sido

asumido como parte inseparable de la entidad. Se ha institucionalizado, en todo el sentido de la palabra. Ha perdido toda aleatoriedad o arbitrariedad para transformarse en la forma "natural" de identificar esa organización: no es imaginable otra forma. La organización no "tiene" un identificador sino que "está representada por" ese identificador. La distancia entre significante y significado se cancela: el signo pierde toda artificialidad, o sea, se naturaliza. Este segundo nivel es exigible para toda institución con formulación estratégica, y es el que requiere, como condición sine qua non, el cumplimiento de todos los indicadores de calidad y todos los requisitos de su comunicación y difusión eficaz.

Finalmente, podríamos denominar "consagración" al proceso por el cual un identificador, inevitablemente aleatorio en su origen, no sólo deviene necesario, o sea, "el único posible" para esa entidad, sino también autónomo, o sea, con valor emblemático propio, independientemente del de su propietario, aunque ligado solidariamente a él.

Este proceso resulta de alguna combinación de los siguientes factores: la calidad gráfica intrínseca del identificador, la intensidad y constancia de su utilización, los valores míticos aportados por su propietario y su contexto. En este rango se sitúan grandes marcas internacionales (Shell, Volkswagen, Mercedes Benz, BMW, Coca-Cola, Ford, Osborne) no sólo líderes en sus respectivos sectores sino líderes en identificación corporativa.

1.8. Identificadores primarios y secundarios

En su forma de manifestación óptima, los distintos identificadores de una misma organización deben poseer, cada uno por separado, la misma capacidad identificadora, o sea, deben ser reemplazables uno por otro.

Pero la amplia gama de tipos de signos existe, precisamente, para que además se pueda disponer de variantes y matices en la función identificadora, y enriquecer así los recursos significantes para satisfacer circunstancias y exigencias de identificación diversas.

Esto permite introducir una primera subdivisión en el repertorio de identificadores: los primarios y los secundarios. Son primarios aquellos que cumplen la función identificadora en su forma directa y pura (la "firma") y secundarios aquellos que completan y refuerzan la identificación pero no son capaces de funcionar solos o aisladamente como rúbrica.

Los signos identificadores primarios

Se reconocen dos grandes familias de signos primarios: los logotipos y los símbolos. Es decir, las marcas gráficas basadas en el nombre y las de naturaleza no verbal, con funciones específicas y capaces de trabajar separadas del logotipo. Cada familia tiene en su interior variantes y matices que no llegan a alterar el sentido de esta gran división.

La función de firma la cumple, en sentido estricto, un único signo: el logotipo; pues es la forma gráfica estable y explícita del principal identificador de toda institución: su nombre. Su uso es universal: las organizaciones que carecen de él son prácticamente inexistentes; toda organización cuenta con una forma de graficar su nombre más o menos normalizada.

Pero esta función la comparte con otro signo, ya no universal pero frecuente: el símbolo. El símbolo de Shell es, por así decirlo, sinónimo del logotipo de Shell. Ambos cumplen la función de firma, a veces separadamente y, otras, los dos a la vez, según las condiciones del caso concreto.

La fórmula "logotipo más símbolo" es muy frecuente, pues combina lo verbal con lo no verbal, le agrega a la expresión visual del nombre una imagen que puede actuar independizada de él para cumplir con distinto tipo de funciones identificadoras.

Esta mayor capacidad operativa de las marcas con símbolo conduce a un error muy frecuente: pensar que tener un símbolo siempre es beneficioso (véase el apartado 2.2., "Ajuste tipológico").

Finalmente, existen casos en los que la fusión gráfica entre logotipos breves o siglas y sus correspondientes símbolos

es tal que ambos elementos no funcionan nunca por separado: no son escindibles. Constituyen una combinación sintácticamente más sólida entre logotipo y símbolo; caso muy frecuente en las siglas (MG, BMW) donde la función de signo no verbal (escudo, sello, emblema) incluye el signo verbal.

Los signos identificadores secundarios

Los signos identificadores que llamamos secundarios son aquellos que no poseen la entidad suficiente para independizarse de los anteriores. Pueden llegar a identificar a la entidad con gran eficacia, pero no cumplen taxativamente la función de firma: no comprometen. Las bufandas escocesas de Buberrys no son artículos promocionales sino productos propiamente dichos, a pesar de que han sido tomados de una gráfica identificadora unívocamente asociada a la marca respectiva.

Las múltiples variantes de signos secundarios podrían clasificarse en dos grandes repertorios conforme al recurso visual dominante: lo gráfico y lo cromático.

Entre las gráficas complementarias están las tramas, las texturas, las rúbricas no incorporadas a los logotipos y símbolos; las guardas (BBVA), las mascotas o personajes (Joe Camel, el cowboy de Marlboro), los subrayados (Telefónica) y los muy usados "fondos" o "soportes gráficos" donde se inscribe el logotipo (el óvalo de Ford, el rombo de Agfa, el rectángulo de Benetton).

El color, a pesar de ser un identificador corporativo potentísimo, tampoco es capaz de reemplazar como firma los signos primarios (símbolo y logotipo).

Esta incapacidad se debe a una de sus características más sobresalientes: el color es una dimensión de las superficies visibles, de carácter inevitable, pero sin forma propia. Un cartel rojo sin formas o letras reconocibles es sólo un cartel rojo, aunque el tono coincida exactamente con el rojo corporativo de Coca-Cola.

Sin embargo, el color es un identificador importantísimo, ya que la adopción de una cromática determinada y estable le sirve a las organizaciones para diferenciarse de la competencia, dotarse de personalidad gráfica o visual, indicar estilo o talante institucional, señalar la presencia de sus productos y locales, etcétera.

El color institucional no necesariamente forma parte de la marca gráfica (el color de Ferrari es el rojo, pero su marca gráfica es amarilla y negra; los colores que identifican a Fuji son el blanco y el verde, mientras que su logotipo es rojo). Por ello, la cuestión cromática le incumbe a la gestión identificadora aunque excede la pura marca gráfica, ya que es más una decisión sobre el tratamiento planificado de las superficies (marquesinas, envases, uniformes, vehículos, soportes de comunicación, etcétera) que un rasgo del logotipo o del símbolo.

Matices cromáticos hay millones; pero, si se eliminan los indefinidos, los difíciles de reproducir, los "sucios", los difíciles de combinar, los estilísticamente inadecuados para el caso, los que ya está usando la competencia, resulta que no son tantos los que quedan disponibles para identificar a una institución. Las posibilidades aumentan, entonces, apelando a la combinatoria y, con un expediente similar al usado para configurar las banderas nacionales, tenemos empresas que combinan amarillo y rojo (Shell, McDonald's), azul y rojo (Pepsi, Citigroup), negro y rojo (Texaco), etcétera.

Es tan potente el color en su dimensión identificadora y de atractivo visual que en determinadas situaciones la propia marca gráfica "pierde" el color y se lo cede a la superficie donde actúa para ganar en reconocimiento y llamado de atención (las letras del logotipo institucional de Coca-Cola son rojas, pero en los carteles, los envases y los camiones el rojo pasa a la superficie y las letras se "decoloran" y quedan blancas).

1.9. Clasificación morfológica de los signos marcarios primarios

En función de sus aspectos puramente formales, los dos elementos básicos de la identificación institucional (logotipos

y símbolos) reconocen una serie de tipos o modelos internos más o menos estandarizados.

En el universo de los logotipos, o sea los signos gráficos estables que reproducen el nombre institucional, se observan dos tipos polares: el logotipo tipográfico estándar y el logotipo singular. El primero responde al modelo de la escritura regular y el segundo, al de la firma autógrafa. Entre ellos puede ordenarse una gama de variantes mixtas. En su conjunto forman el repertorio que se señala a continuación:

• *Logotipo tipográfico estándar.*
El nombre de la empresa está escrito de manera normal con alguna familia tipográfica preexistente y de uso libre (Panasonic).

• *Logotipo tipográfico exclusivo.*
El logotipo se ejecuta con una familia tipográfica propia y diseñada por encargo y especialmente para el caso (Diario *Times* de Londres).

• *Logotipo tipográfico "retocado".*
El nombre se escribe con una tipografía regular pero se le aplican arreglos particulares para aumentar su singularidad: modificación de los espaciados, tamaños y proporciones habituales de los cuerpos, estiramiento o compresión de algunos trazos, exageración de acentos, ligaduras especiales, cortes o muescas en los caracteres, etcétera (Pirelli).

• *Logotipo tipográfico iconizado.*
En este modelo de identificación se reemplaza alguna letra del logotipo por un icono formalmente compatible con dicha letra o con la actividad de la empresa (en una hipotética marca "Sol" la "o" de la palabra "sol" puede ser sustituida por el dibujo de un sol).

• *Logotipo singular.*
El logotipo es una pieza única diseñada como un todo, como una forma excepcional que no responde a ningún alfabeto ni estándar ni creado ad hoc (Coca-Cola).

◦ *Logotipo con accesorio estable.*

Para aumentar la capacidad identificatoria del logotipo se refuerzan algunos de sus aspectos técnicos (pregnancia, diferenciación, llamado de atención) mediante el agregado de elementos gráficos complementarios. Todos los tipos anteriormente descriptos pueden completarse con:

a) algún elemento visual externo a ellos: rúbrica, subrayado, asterisco, punto, etcétera (Telefónica, Lan Chile, Hyatt);
b) un fondo normalizado, casi siempre geométricamente regular (Benetton, Ford).

Los símbolos, a pesar de su gran diversidad, presentan un esquema clasificatorio más claro aún, estructurable en torno a tres conceptos: la iconicidad, la abstracción y la alfabeticidad con todas sus combinaciones posibles.

◦ *Símbolos icónicos.*

El símbolo es diseñado con una imagen que representa algún referente reconocible del mundo real o imaginario, tanto por su semejanza formal evidente –por ejemplo, el dibujo de un caballo–, como por su fuerte codificación –el zig zag convencionalizado como "rayo" y que no guarda semejanza formal con los rayos reales pero lo reconocemos perfectamente– (Lacoste, Goodyear).

◦ *Símbolos abstractos.*

Son formas que no representan objetos o conceptos conocidos. A través de las características formales y cromáticas pueden connotar o evocar algún tipo de sensación: dureza, fragilidad, suavidad, tradición, etcétera (Mercedes Benz, Ericsson, Toyota).

◦ *Símbolos alfabéticos.*

Están constituidos por aquellos que utilizan las iniciales del nombre o cualquier otra letra como motivo central sin confundirse con el modelo "sigla" (La "T" de Texaco, la "M" de Motorola).

Todos estos tipos de símbolos pueden materializarse, a su vez, con diversas retóricas gráficas desde las más "orgánicas" (pictóricas, fotográficas) hasta las más "estilizadas" (geométricas o normalizadas).

Estos tipos puros o extremos se complementan con formas intermedias o de transición: iconos abstraidos hasta el límite de la no reconocibilidad, letras desfiguradas o desdibujadas, letras iconizadas.

Y, finalmente, cada clase de símbolo puede combinarse con alguna de las variantes de logotipos descriptas.

2. Los indicadores de calidad

2.0. Catorce parámetros del alto rendimiento

La diferencia fundamental entre una gráfica estándar y una gráfica de alto rendimiento radica en el concepto de pertinencia, o sea, el ajuste o correspondencia entre partes; en este caso, entre los signos y la institución identificada (su identidad y sus condiciones de comunicación).

La pertinencia es una categoría ausente en lo estándar pues, por propio concepto, lo estándar desatiende lo específico o particular. La gráfica estándar es el producto de un tipo de gestión también estándar, que no ha accedido a un nivel de especialización técnica en el campo de la identidad.

Ausente una capacidad para dirigir el diseño con criterios técnicos y conocimiento objetivo del programa de necesidades específicas del caso, sus directores y autores carecen de otro criterio que el mimético: seguir la corriente, ver qué han hecho los últimos e imitarlos.

Así, la gráfica estándar resulta de la mera inscripción de los signos en las convenciones más generales e inespecíficas. El diseño se limita a proyectar los estilemas gráficos más en boga sobre los signos identificadores, para disciplinarlos al estilo predominante en el mercado o a las predilecciones de sus autores: adapta el signo a un estilo adoptado a priori.

Así, tal operación constituye una pura estilización –en el sentido más estricto del término–, pues el estilo a aplicar

no es escogido en función de los requisitos específicos sino en función de criterios externos y extratécnicos. Por así decirlo, el signo nace como fruto de una excesiva influencia ajena a la entidad y una pobre influencia propia. El diseño estándar se basa más en las convenciones que en las necesidades específicas de la organización. De allí su carácter "estándar".

La gráfica así gestionada, independientemente de lo seductor que pueda resultar su aspecto novedoso o moderno, resulta inevitablemente desfasada respecto de las actuales exigencias de la identificación corporativa, pues surge de confundir "identificación" con "adecuación a la moda", sin tener en cuenta que identidad y moda, en sentido estricto, son conceptos antagónicos.

Esta determinación unilateral de la gráfica estándar redunda en su baja pertinencia: cuando reconoce ciertos condicionamientos los limita a dos o tres exigencias convencionales (alusiones alegóricas, originalidad, modernidad). Se trata de una gráfica subdeterminada, muy pobremente pautada. Por ello, su grado de aleatoriedad resulta desproporcionadamente alto y, consecuentemente, su rendimiento resulta muy bajo.

A pesar de su carácter deficitario, esta modalidad es la que predomina ampliamente en los servicios de diseño al mercado de la identidad; pues es la que responde a la concepción más difundida del diseño gráfico –la estándar– instalada en los malos centros de formación, en los profesionales allí formados y en la propia clientela.

Comparado con esta modalidad, el diseño de signos identificadores de alta calidad opera en un sentido estrictamente inverso: no adapta el mensaje al estilo sino el estilo al mensaje. Detecta el tipo de retórica gráfica más adecuada a la identidad de la institución concreta y la aplica al diseño de sus signos. Aquí, lo determinante no son los estilos o tendencias en boga sino el discurso de la identidad y sus condiciones de emisión y recepción. Es decir que los condicionamientos directos de la forma del signo surgen de las necesidades de identificación de la propia organización. La buena gestión los detecta y discrimina, y el buen diseño les da la forma gráfica adecuada.

Estos condicionamientos no se reducen, como muchos creen, a unos pocos atributos del posicionamiento ("dinamismo", "agresividad", "confianza") sino que constituyen un listado amplio de factores entre los que predominan los impuestos por las necesidades de comunicación concretas de la entidad.

Dichos factores, que deben figurar inexcusablemente como datos previos al diseño, y deben extraerse del análisis de cada caso específico, son, entre otros, los siguientes:

- atributos estratégicos de la organización;
- necesidades específicas del sistema identificador (articulaciones, derivaciones, niveles y relaciones de los signos marcarios);
- condiciones de lectura reales y completas;
- condiciones de reproducción física reales y completas;
- niveles de discurso o lenguajes necesarios ("registros");
- tiempo de vida útil exigible a los signos;
- demanda vocativa real;
- exigencias mnemotécnicas reales;
- demanda de diferenciación real;
- necesidades objetivas de codificación de mensajes;
- valores de los signos preexistentes (de haberlos).

Se considera "gráfica corporativa de alto rendimiento" precisamente a aquella que da respuesta satisfactoria y completa a esas condiciones de identificación objetivas y particulares de cada caso concreto.

En tanto esta gráfica está sobredeterminada, o sea, saturada de condicionamientos específicos, constituye, respecto de la gráfica estándar, una "descomoditización": los signos ya no se producen de un modo convencional, "a granel", sino respondiendo a un repertorio extenso de condicionantes específicos y técnicamente pautados. En su sentido más estricto, se trata de una gráfica "a medida", la más ajustada a la identificación y posicionamiento estrátegicos: la máxima personalización no resiste el *prêt-à-porter*.

La pertinencia debe entenderse entonces como máximo ajuste de los signos identificadores a los requisitos de la iden-

tidad y su comunicación. Tal ajuste consiste en la intersección más perfecta posible entre los códigos de la comunicación gráfica y el mensaje individual e irrepetible a emitir: el "nombre gráfico" de la entidad concreta. La "creatividad" del diseño no reside, por lo tanto, en la mera originalidad de la forma del signo sino en la respuesta satisfactoria a todas las múltiples exigencias objetivas del caso concreto.

Para dar respuesta eficaz a aquellos condicionantes, es indispensable descubrir los parámetros que permitan ponderar por separado cada uno de los rendimientos de los signos ante cada una de las solicitaciones del caso. Dado que esos parámetros tienen una función exclusivamente técnica, sólo pueden extraerse de la experiencia de campo en diagnóstico y programación del diseño de la identificación corporativa, en una gama de casos de máxima heterogeneidad, con predominio de los casos de gran complejidad y en un número de alcance estadístico.

Dichos parámetros carecen –inevitablemente– de la pureza lógica de las magnitudes matemáticas; pues son de naturaleza comunicacional y, por lo tanto, heredan la complejidad de todo fenómeno cultural. No obstante, cierto rigor analítico aplicado durante el trabajo identificatorio y cierta objetividad en la observación del comportamiento comunicacional de los signos en el medio social real, permiten discriminar una serie bastante extensa de magnitudes ponderables por separado y con razonable grado de objetividad.

Para denominar esos parámetros hemos escogido las siguientes expresiones:

- Calidad gráfica genérica
- Ajuste tipológico
- Corrección estilística
- Compatibilidad semántica
- Suficiencia
- Versatilidad
- Vigencia
- Reproducibilidad
- Legibilidad
- Inteligibilidad

- Pregnancia
- Vocatividad
- Singularidad
- Declinabilidad

El propio carácter de parámetro implica que se trata de una magnitud ponderable independientemente de otras, pero ello no implica la ausencia de condicionamientos recíprocos: los parámetros son independientes pero no así los rasgos formales de los signos. Un rasgo asignado específicamente para satisfacer las exigencias dentro de un determinado parámetro puede incidir a favor o en contra del rendimiento del signo en otro parámetro. Es decir que dichos rendimientos no constituyen planos funcionalmente aislados, pues entre ellos existe una articulación sistémica: unos estimulan a los otros y se alteran recíprocamente. El nivel de versatilidad exigible condiciona la retórica y la tipología de los signos. La retórica adecuada condiciona los contenidos semánticos y la tipología de los signos. El tiempo de vigencia exigido condiciona directamente la retórica.

El trabajo de diseño es un sistema de decisiones que no se producen conforme una secuencia lineal sino en una trama espacial en la que se tejen múltiples líneas de condicionamiento recíproco y simultáneo entre rasgos y valores. Por ejemplo: el plano retórico (relacionado con la función persuasiva del estilo) está íntimamente articulado con el semántico (relacionado con las referencias a la realidad); por lo tanto, es posible operar sobre cada uno midiendo los efectos sobre el otro y obtener así un resultado más satisfactorio: lo que no se pueda canalizar manipulando la capa semántica, podrá sugerirse mediante la retórica; o los excesos semánticos inevitables e indeseables podrán corregirse mediante un estilo que los atenúe.

Si bien las operaciones en un plano pueden modificar otro u otros, los efectos en cada uno de esos planos pueden ser ponderados por separado; hecho que hace posible una evaluación pormenorizada de los rendimientos del signo.

2.1. Calidad gráfica genérica

En la gráfica, como en cualquier otro ámbito de la cultura, existen unos baremos genéricos de calidad. Esto no significa que exista un lenguaje gráfico "culto" respecto del cual se pueda definir la jerarquía relativa de cada manifestación gráfica; sino que cada lenguaje, estilo, corriente de la cultura gráfica, en función de sus propios códigos, reconoce sus formas óptimas y sus manifestaciones imperfectas o degradadas.

La cultura gráfica constituye un entramado complejo de géneros y lenguajes heterogéneos, expresión de la natural heterogeneidad de la comunicación humana. La producción gráfica de calidad es la que logra seleccionar el o los lenguajes adecuados para cada caso e interpretarlos con absoluto dominio de sus principios.

Esto es válido también para la gráfica corporativa: es perfectamente posible comparar la calidad gráfica de dos marcas corporativas y determinar, con escaso margen de error, su equivalencia o la superioridad de una sobre la otra.

Así, el análisis de la situación marcaria de un determinado sector desde el punto de vista de la calidad gráfica genérica, permite detectar con relativa facilidad quiénes son los líderes, de haberlos, y cuál es el estándar logrado sectorialmente en comparación con otros. Por ejemplo, podemos sostener que en el sector telecomunicaciones el liderazgo está en las industrias y no en los servicios: en el sector de los servicios de telecomunicaciones no existen los homólogos de un Siemens, un Philips o un Panasonic. Del mismo modo, es fácil detectar que, en el sector aeronáutico, poquísimas compañías han alcanzado el nivel de una Swissair o una Lufthansa.

Así, los elementos que componen un identificador corporativo y su modo de combinación son analizables desde el punto de vista de su calidad genérica, y pueden señalarse las calidades de las familias tipográficas, las calidades del diseño de los elementos iconográficos, las calidades cromáticas y texturales, etcétera, y determinar el grado de equilibrio y armonía formal o unidad estilística entre ellos.

Tal análisis permite señalar si tales identificadores son reconocibles como expresión inequívoca de la cultura gráfica, en algunas de sus múltiples manifestaciones, o si son signos híbridos, formalmente arbitrarios, mal compuestos o interpretaciones imperfectas de códigos o estilos válidos.

El pragmatismo predominante en las técnicas de la gestión institucional no suele reconocer vínculo alguno entre la gráfica institucional y los valores culturales. Restringe los signos identificadores o bien a meras funciones indiciales, señaléticas, o bien a la función de seducción publicitaria; funciones concebidas con total prescindencia de los valores culturales.

Asúmanlo o no sus agentes directos, la gráfica corporativa forma parte importante de la cultura gráfica contemporánea, y esa realidad la dota de capacidades no despreciables para la valoración de la organización en su dimensión estratégica. La calidad cultural de la gráfica institucional opera como uno de los indicadores más alusivos de la calidad de la organización que la posee.

En ese sentido, la convalidación de los signos de identidad mediante el "testeo" es una vía absolutamente insuficiente y, en algunos casos, decididamente superflua. Los signos de identidad son estratégicos, su valoración pública coyuntural es irrelevante, más aún si es previa a su instalación. Por ejemplo, la no detección de la calidad gráfica por parte del público y su posible opinión favorable a los signos de más baja calidad no es razón suficiente para decantarse por éstos. El grado de registro público de la calidad en ningún campo es un condicionante de la gestión estratégica. La calidad es estratégica y, por lo tanto, irrenunciable: las estrategias no se "testean".

2.2. Ajuste tipológico

Los identificadores gráficos constituyen una comunidad heterogénea: logotipos, isotipos, monogramas, mascotas, colores y gráficas complementarias, que reconocen, a su vez, va-

riantes tipológicas internas de gran diversidad. Ya los identificadores gráficos de naturaleza verbal y coincidentes con el nombre (logotipos) constituyen una familia variopinta que oscila entre la escritura absolutamente estándar y las formas más complejas de animación e iconización.

Esta heterogeneidad morfológica de los signos no es gratuita ni proviene de la mera diversidad de gustos o estéticas; su origen se halla en la diversidad de las modalidades de identificación necesarias. Estas necesidades heterogéneas han ido creando soluciones sígnicas distintas, que fueron enriqueciéndose y ordenándose como tipos socialmente reconocidos; es decir que, a pesar de su función básica compartida (la identificación), estos tipos no son estrictamente equivalentes.

Cada tipo de signo tiene sus posibilidades y limitaciones que determinan su adecuación o inadecuación a cada caso de identificación particular. Dicho a la inversa, cada necesidad identificatoria concreta definirá qué tipos sígnicos son absolutamente obligatorios, cuáles son objetivamente indistintos y cuáles están desaconsejados o resultan perjudiciales. Es decir que la opción por un monograma en lugar de un icono tiene efectos identificadores, previos al estilo o lenguaje gráfico con que se materialice dicho monograma: el tipo es, per se, identificante.

Hay un solo tipo de signo que no es opcional: el logotipo, o sea, la manera habitual de escribir el nombre de la institución; ya que toda institución, si tiene existencia pública, necesita alguna variedad de logotipo para firmar sus mensajes. Aún así, la variedad pertinente también estará condicionada por la necesidad identificatoria específica: en algunos casos se impondrá un subtipo como el logo tipográfico puro (Epson), en otros, el logo singular (Coca-Cola).

2.3. Corrección estilística

Todo mensaje se inscribe, voluntaria o involuntariamente, en algún o algunos códigos estilísticos preexistentes. Y por

original o atípico que sea, la propia labor de interpretación a cargo del receptor implica su inclusión dentro de determinados paradigmas formales.

Interpretar un mensaje no es sólo detectar su contenido semántico sino fundamentalmente su estilo. Y, más aún, al contenido semántico se accede mediante una previa descodificación de su estilo o retórica. Ante el lector, el código formal se hace presente antes que el mensaje concreto, y es la clave de la interpretación. Por ejemplo, antes de leer el nombre de la película y el de sus actores principales, es la retórica del cartel cinematográfico la que me está advirtiendo que se trata de una película y no de la publicidad de un producto. Del mismo modo, la retórica gráfica de un signo identificador "adelanta" la filiación de su dúeño: la retórica es la voz del género.

Dos signos icónicos idénticos (por ejemplo, dos vacas) realizados con estilos gráficos distintos (por ejemplo, la síntesis gestáltica y el dibujo realista) suscitan dos lecturas distintas (por ejemplo, "señal de animales en la ruta" o "industria lechera tradicional"). Es decir, el estilo condiciona los contenidos semánticos.

Este hecho es la clave principal de la identificación institucional: en la función identificadora de los signos, más importante que el plano puramente semántico es el plano retórico. Es el paradigma estilístico el que mejor y más directamente inscribe al signo en el contexto referencial de la organización, y describe su talante o personalidad. Los valores institucionales puros (esencialmente abstractos) son difícilmente evidenciables de un modo literal: ¿qué icono denota explícitamente el liderazgo?

Denotar la actividad agrícola con una espiga es fácil; en cambio, la referencia al carácter de productor líder no se puede "dibujar", ha de sugerirse a través de la retórica gráfica. Y, en el caso de una gran compañía agrícola, la alusión al liderazgo es más estratégica y perentoria que redundar sobre la actividad que, por otra parte, suele estar recogida en el propio nombre. La comprensión de esta verdad es la piedra de toque de la gestión de la identidad. Paradójicamente, lo

que predomina entre directivos, e incluso diseñadores, es la creencia opuesta.

La corrección estilística no debe confundirse con el ajuste tipológico: un mismo tipo (por ejemplo, la sigla) puede resolverse mediante lenguajes gráficos muy distintos. Si para una hipotética marca de electrónica el tipo de signo pertinente es la sigla a secas en tipografía estándar, un diseño de la misma sigla conforme a un lenguaje historicista o *naïf*, resultará totalmente inadecuado.

2.4. Compatibilidad semántica

La función semántica de los signos identificadores –aparentemente la más obvia– es la que presenta más errores de concepción. Los contenidos semánticos de un identificador suelen ser considerados como la referencia directa y necesaria a la identidad de la organización y ésta, reducida a su actividad concreta.

Ya hemos analizado la legítima alternancia entre motivación y arbitrariedad en los signos identificadores (véase el apartado 1.3., "La significación: arbitrariedad o motivación"); y, por lo tanto, ha quedado fundamentada la validez de signos abstractos que no aluden directamente a nada (Mitsubishi) o que aluden semánticamente a cosas desvinculadas de toda referencia a la identidad de la organización (el murciélago de Bacardí).

Esta evidencia, brindada por los identificadores reales de la mayoría de las organizaciones con gráfica de alta calidad, no suele ser debidamente percibida por los agentes de la identificación, y es notable cierta compulsión a la "semantización" que acompaña los programas de identificación corporativa. Esa inclinación se observa con claridad en los casos en que, aún habiendo optado por signos abstractos, a la hora de justificarlos se les atribuyen, de un modo forzado, referencias –nada evidentes– a ciertos rasgos de la organización.

Esta suerte de realismo ingenuo adopta la alegoría como única técnica válida, y la construye con sinécdoques o metáforas primarias. Por ejemplo, la creencia, ya establecida como convención, de que la cursiva "significa" unívocamente "movimiento" suele potenciar el error de que el movimiento es un rasgo esencial de la identidad de una empresa de transportes. Y así, el logotipo de una gran compañía de aviación presentará las innecesarias disfunciones de un logotipo "inclinado". La falacia del semantismo se multiplica con la codificación errónea de sus alusiones y con la elección errónea de aquello a lo cual se ha de aludir.

El condicionamiento semántico del signo identificador es variable en grado sumo. Según los casos, el reclamo de referencias puede oscilar entre máximo y nulo. En rigor de verdad, la compatibilidad semántica se verifica en la correcta ubicación de los signos, no sólo en el eje motivación-arbitrariedad, sino también en el que va de la abstracción a la figuración. No hacer alusión explícita a nada real (el rombo de Renault) puede ser un caso válido de aplicación del parámetro de "compatibilidad semántica". La única condición semántica universal es la compatibilidad: el signo no debe hacer referencias explícitas a significados incompatibles o contradictorios con la identidad de la organización.

2.5. Suficiencia

Relacionada con el ajuste tipológico (que indica la adecuación del tipo de signo al caso particular) está la suficiencia, parámetro que indica el grado de satisfacción de las necesidades de identificación mediante el o los signos disponibles: el que los signos sean pertinentes no es garantía de que sean suficientes.

La suficiencia debe considerarse un requisito aplicable para denunciar no sólo el error por defecto sino también el error por exceso: los signos son suficientes no sólo cuando alcanzan para cubrir las necesidades sino cuando, además, no sobran. La suficiencia indica que los signos son los necesarios, y nada más que los necesarios, para satisfacer todos los usos identificatorios del caso.

Marcas de primerísimo nivel internacional, de los sectores más diversos y sometidas a condiciones de competitividad muy fuerte, están perfectamente identificadas ante el públi-

co sin apelar a símbolos (Panasonic, IBM, Calvin Klein, Sony, Pirelli, Coca-Cola, etcétera).

A pesar de esta evidencia, quienes gestionan la identificación institucional suelen desechar irreflexivamente la opción por un logotipo solo. Obran movidos por la sobrevaloración de los símbolos, popularmente asumidos como forma arquetípica de signo identificador, y bajo la sensación de que, frente a ellos, el logotipo solo es débil e insuficiente.

La base de esta opción mayoritaria por los símbolos es un prejuicio muy extendido, una suerte de iconofilia que no solamente sobrevalora la imagen no verbal sino que, fundamentalmente, ignora la decisiva y determinante capacidad identificadora del propio nombre.

El binomio clásico "logotipo más símbolo" sólo es necesario en ciertos casos: es legítimo si ambos signos cumplen funciones efectivas. La identificación de calidad rechaza los signos inútiles o muertos, que no llegan a constituir un circulante activo, es decir, asumido como indispensable por todos los actores del hecho identificatorio. Pues los signos inactivos son contraproducentes: lejos de fortalecer la identificación, producen "ruido" o interferencias a los efectivamente operantes.

En síntesis: son las condiciones de cada caso particular y el conjunto ponderado de sus necesidades técnicas los que deben guiar la decisión sobre cuáles son los signos suficientes y no las rutinas o creencias apriorísticas.

2.6. Versatilidad

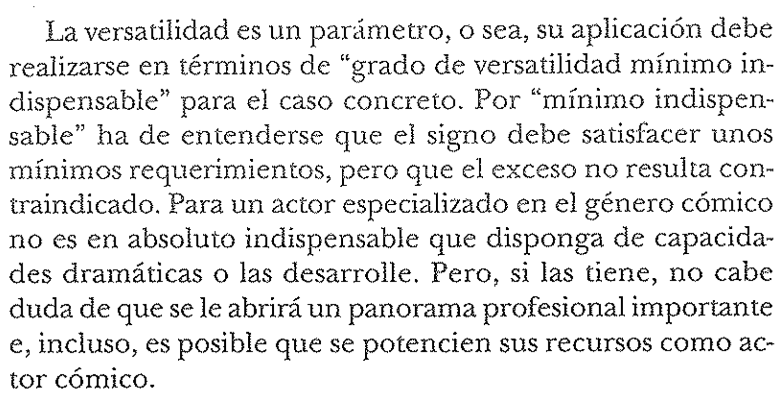
En los actores y actrices, uno de los atributos que suele reconocérseles como una virtud es la versatilidad, o sea, su capacidad para interpretar con idéntica naturalidad y convicción papeles diametralmente opuestos. Un requerimiento similar suele recaer sobre los signos de identificación. Pocas organizaciones pueden reducir su comunicación con sus interlocutores a un único lenguaje: distintas temáticas y distintos públicos fuerzan a desplegar el discurso corporativo en varias retóricas. La clásica discriminación entre comu-

nicación institucional y comunicación comercial ya señala una escisión entre dos discursos que deben ser redactados ajustándose a sus distintos contenidos y tipos de vínculo con sus respectivos receptores.

Pero, en todos los casos, una misma firma debe rubricar el discurso y, en cada uno, esa firma debe ostentar el tono pertinente. Los identificadores deben estar concebidos, por lo tanto, con el don de la ubicuidad: ser compatibles con todos los discursos. O poseer versiones "naturales" concebidas desde su origen como parte del sistema. Los identificadores no deben diseñarse para un único nivel de discurso y luego "adaptarse" a la fuerza a los otros mediante variantes secundarias, no previstas en el diseño original y, por lo tanto, imperfectas.

Si el logotipo recrea el tono llamativo y conyunturalista de la publicidad comercial más agresiva, difícilmente saldrá airoso ante el compromiso institucional más exigente. Un símbolo acuñado con los requisitos de máxima calidad cultural, en cambio, tendrá pocas dificultades para "animarse" e ingresar dinámicamente en una comunicación informal o festiva. Las versiones informales de lo serio son absolutamente fáciles de lograr; las versiones serias de lo informal son prácticamente imposibles.

Esta asimetría proviene de un hecho que tampoco suele ser reconocido por la gestión estándar de la identidad: el que los signos de identidad sean instrumentos estratégicos puros y no reconozcan la incidencia de ningún condicionante táctico: no existe cosa tal como "identificación táctica". Por lo tanto, los signos deben ser diseñados atendiendo a un rendimiento parejo en todos los niveles de discurso sin pérdida de su uniformidad: cada mensaje firmado –cualquiera fuera su temática y tono– debe confirmar la existencia monolítica de la marca, y en ninguna de sus apariciones tal marca debe evidenciar la menor incompatibilidad con el discurso. Si necesito acercarme a un nuevo segmento, por ejemplo, adolescente, debo reformular mi lenguaje publicitario, mi oferta, mi producto, mi servicio; pero no distorsionar mi logotipo para que se asemeje al de una banda de rock.



La versatilidad es un parámetro, o sea, su aplicación debe realizarse en términos de "grado de versatilidad mínimo indispensable" para el caso concreto. Por "mínimo indispensable" ha de entenderse que el signo debe satisfacer unos mínimos requerimientos, pero que el exceso no resulta contraindicado. Para un actor especializado en el género cómico no es en absoluto indispensable que disponga de capacidades dramáticas o las desarrolle. Pero, si las tiene, no cabe duda de que se le abrirá un panorama profesional importante e, incluso, es posible que se potencien sus recursos como actor cómico.

Lo mismo ocurre con la identidad institucional: si una empresa tiene una nueva área de negocio en un sector distante pero no antagónico y puede asumirlo holgadamente con sus signos originales gracias a su inesperada versatilidad, descubrirá con ello que tenía un capital marcario oculto. Sin haberlo previsto, se ahorrará innumerables problemas e inversiones en reformulación de marca (como en el citado caso de Montblanc y su incursión en el negocio de los perfumes).

2.7. Vigencia

Más allá de la voluntad de sus autores y usuarios, los signos gráficos están sometidos a todas las condiciones de cualquier circulante simbólico en el seno de la sociedad: reconocimiento, valoración, legitimidad, resemantización, etcétera. Entre ellos se encuentra la vigencia.

La palabra "maestro" es absolutamente actual, está aún en uso a pesar de que tiene probablemente la edad del idioma. La palabra "maese", en cambio, hace ya varios siglos que ha caducado. Sólo podemos usarla como cita histórica: allí donde la pongamos connotará un uso arcaico. La pérdida de vigencia es un hecho objetivo, ajeno a la voluntad del hablante. Lo mismo ocurre con los signos gráficos: hay signos absolutamente actuales que fueron creados hace décadas y signos diseñados ayer que hoy ya son obsoletos.

Ese distinto tiempo de vida del signo no depende de su calidad gráfica sino de la vida útil de los lenguajes con que

fue construido, o sea, del carácter acotado o universal de su sentido. Hay lenguajes anclados en una época –o incluso marcados por una coyuntura– que caducan con ella, y lenguajes que siguen siendo actuales a pesar de los cambios en la sociedad y la cultura.

Los identificadores corporativos, en tanto acompañan toda la trayectoria de una organización, deben ser de una vigencia no inferior a la vida de la organización. Por su propio concepto, su incidencia en la identidad de la organización es directa, tanto en sentido positivo como en sentido negativo: un identificador "pasado de moda" o "envejecido" va cumpliendo inexorablemente una tarea "envejecedora" de la organización que lo porta. Por lo tanto, los signos inscriptos en modas o en estilos de baja inercia sólo son compatibles con aquellas entidades de duración análoga: eventos, organismos efímeros o provisorios, etcétera.

La corrección del tiempo de vigencia de un identificador sólo tiene límite inferior de pertinencia; es decir que, superada la vigencia mínima aceptable, todo "exceso" resultará siempre positivo. La celebración de los juegos olímpicos es un evento efímero y, por lo tanto, los identificadores de cada una de sus ediciones podrán ligarse a una coyuntura determinada y poseer una cortísima vigencia. Pero si, debido al lenguaje escogido, dichos signos gozaran de "permanente actualidad", ello no iría en desmedro de su validez sino todo lo contrario: multiplicarían, posteriormente, la jerarquía de aquella edición del evento.

2.8. Reproducibilidad

A cada tipo de organización se le plantea un tipo de exigencia comunicacional que condiciona el tipo de medios a los que debe recurrir para solventarlo. No es lo mismo una gasolinera que una universidad ni una consultora internacional que una tintorería de barrio.

El tipo de soporte material pertinente planteará sus propias condiciones de reproducción, y a mayor heterogeneidad de medios corresponderá un mayor desafío al rendimiento

"físico" de los identificadores. El impreso de lectura directa e individual es el medio más pobre en solicitaciones; pero ya exige un rendimiento técnico insoslayable: la reducibilidad. La reproducción en soportes y situaciones heterogéneos (planos, sobre y bajorrelieve, en volumen, transiluminados, pantallas de TV y de computadoras, etcétera) crea una serie de exigencias materiales que condicionan directa y férreamente la forma del identificador.

Son frecuentes los casos de organizaciones cuyos identificadores han sido diseñados con absoluta prescindencia del factor reproducibilidad: se han diseñado para el soporte impreso menos exigente, sin considerar el repertorio completo de formas de reproducción. Muchas marcas gráficas de empresas de primera línea carecen del grado más básico de reproducibilidad; por ejemplo, no tienen un buen pasaje a la impresión en blanco y negro. En esos casos, las "aplicaciones" no previstas suelen presentar un alto grado de imperfección y aparecer como versiones forzadas de un signo únicamente válido en su versión original.

2.9. Legibilidad

Distinta del parámetro de reproducibilidad, pero íntimamente ligada a él, es la legibilidad. Una excelente reproducción del signo en todos sus soportes físicos no garantiza necesariamente un registro visual unívoco en todas las condiciones de lectura: fija o móvil, cercana o distante, lenta o rápida, en pequeño o en grande, con poca o con mucha luz.

Este parámetro es puramente perceptual: indica el grado de reconocibilidad visual de los rasgos esenciales del signo. Sus valores óptimos dependen de las condiciones particulares de lectura a que esté sometido el signo concreto: no será igual para una amplia red bancaria minorista que para un pequeño banco de inversiones personales.

Si la lectura distante es una condición a la que estará sometido el signo (por ejemplo, una estación de servicio en una autopista), la claridad de lectura habrá de ser máxima y, seguramente, deberá estar reforzada por un color corporativo

potente, primer signo detectable por el ojo, mucho antes que la forma gráfica. Por el contrario, este requisito se reduce a la mínima expresión en algunos casos, por ejemplo, un estudio o consultorio profesional.

La velocidad de lectura es una condición que, en el mercado masificado impulsivo y de alta agresividad concurrencial, se está extendiendo cada vez a más sectores. La rápida detección del signo en el paisaje urbano no sólo es una exigencia de la lectura en movimiento (vehicular o peatonal), sino de la lectura urbana en general: las condiciones de aceleración ya no física sino psíquica (ansiedad) impuestas por el ritmo urbano vuelven inaceptable el esfuerzo de lectura. Ante un lector impaciente e infiel, el signo debe facilitar su lectura al máximo para que el mensaje sea recogido.

La publicidad urbana es, por lo tanto, la prueba de fuego de los identificadores de la empresa que deban recurrir a ella. Una campaña en la vía pública con un logotipo de baja legibilidad es una inversión de bajísima rentabilidad. Especialmente cuando la publicidad en la vía pública va renunciando progresivamente al discurso comercial para concentrarse en el puro anuncio corporativo: la presencia marcaria.

2.10. Inteligibilidad

La inteligibilidad es la capacidad que tiene un signo para ser comprendido en las condiciones normales de lectura, y es un parámetro aplicable tanto a las formas abstractas como a las figurativas. Puede entenderse también como la claridad y certidumbre con que el público decodifica el sentido del signo observado.

La inteligibilidad es enemiga de la duda y la confusión. Si el símbolo de una empresa intenta representar un pájaro, lo ideal es que el interlocutor vea y distinga "pájaro" lo más rápida y claramente posible; en cambio, si no se sabe bien si es un pájaro, una flecha, un triángulo o un avión, el signo es deficitario.

Ni el signo de BMW ni el de Lufthansa generan dudas de comprensión en sus lectores. La clara inscripción en el universo de los símbolos abstractos del primero y la eviden-

te figuración del segundo no enturbian la recepción. Ninguno de los dos genera en el receptor la pregunta que delata la baja inteligibilidad: "¿Qué me estarán queriendo decir con esto?".

La estrategia de identificación puede oscilar legítimamente entre signos semánticamente muy "cerrados", tanto en lo icónico como en lo verbal, y signos "abiertos", que contendrán un alto grado de ambigüedad. Tanto en lo icónico como en lo alfabético, el significado de una forma puede ser explícito o encubierto. Pero, en todos los casos, el tipo de interpretación dominante deberá coincidir con la intención identificadora adecuada.

Es tan desfavorable que, en una forma necesariamente abstracta, todo el público "vea" algo real, como que, en una forma necesariamente figurativa, lo referido no sea detectado.

2.11. Pregnancia

Se define la pregnancia como la capacidad que tiene una forma de ser recordada. Representa su mayor o menor posibilidad de "grabarse" en la memoria del lector.

Si bien la legibilidad es una de las condiciones indispensables de la pregnancia, se trata de dos parámetros distinguibles. La bandera colombiana es tan legible como la argentina: las tres bandas de ambas son absolutamente nítidas. Pero la bandera argentina es formalmente más pregnante debido a su composición rigurosamente simétrica y la univocidad icónica de su sol. Una persona que desconociera a ambas banderas por igual y las viera por primera vez, podría luego tener ciertas dudas al intentar recordar el orden de los colores de la colombiana, pero difícilmente permutará el azul y el blanco de la argentina ni cambiará la posición de su sol (perfectamente centrado).

Esto tiene que ver con la pregnancia: la cohesión interna de la forma, proveniente de la solidez de cada uno de sus elementos, y lo evidente de su lógica compositiva, lo sencillo de su sintaxis. Ello redunda en la univocidad o baja ambigüedad del signo, que facilita no sólo su registro sino su retención óptica, o sea, la fijación de la imagen visual que permitirá su recuerdo y posterior reconocimiento.

La pregnancia tampoco debe confundirse con la singularidad: de todos los triángulos, el menos singular es el equilátero, pero es el más pregnante. Inversamente, el escaleno no rectángulo –el más singular– es el menos pregnante: resulta difícil recordar las aberturas comparativas de sus ángulos, distintas y ambiguas, y las tres longitudes distintas de sus lados.

2.12. Vocatividad

La vocatividad es la capacidad del signo para atraer la mirada: "llamar la atención". Hay signos que se le imponen al receptor por fuerza propia, y aun contra su voluntad, y signos que exigen que el receptor vaya en su búsqueda. Los recursos de la vocatividad son varios: agresividad del color, dinamismo de la forma, expresividad de los iconos, protagonismo por tamaño o proporción, etcétera.

La vocatividad no debe confundirse con la pregnancia. Símbolos muy pregnantes pueden ser poco o muy llamativos (Mercedes Benz y Texaco, respectivamente). Tampoco debe confundirse con la retórica: dos signos concebidos con una retórica idénticamente austera (por el tipo de tratamiento gráfico, tipográfico y cromático) pueden poseer distinto grado de vocatividad en función, por ejemplo, del tamaño. O pueden combinar, de modo inverso, el grado de estridencia formal con el grado de estridencia cromática.

El nivel de vocatividad pertinente de los signos de una determinada entidad no sólo depende de las condiciones técnicas de su comunicación (legibilidad necesaria, contraste respecto del contexto), sino también de su identidad (perfil, personalidad, tipo de diálogo con su público). En unos casos, lo adecuado a la identidad será la voz baja, en otros, el tono estentóreo.

2.13. Singularidad

Una de las acepciones de "identificar" es la de "distinguir de los demás", o sea, asignar algún elemento que indivi-

dualice al sujeto. Esa tarea ya la asume el propio nombre, y los signos gráficos deben acompañarlo en esa función, reforzándola o corroborándola.

La singularidad es, por propio concepto, una función relacional, comparativa: se es singular sólo en relación con otros. Pero también posee una dimensión cualificadora, intrínseca: se debe ser tan singular como lo exija la propia identidad. Diferenciar una compañía de gas de su competencia requiere un nivel de singularidad medio-alto. Diferenciar un hospital público de otro requiere un nivel de singularidad decididamente bajo: la propia singularidad del nombre será suficiente. Es decir que este parámetro reconoce límites de pertinencia inferior y superior: debe aplicarse en términos de "grado de singularidad necesario". Así como el abuso de cortesía torna antipático al que incurre en él, una singularización del identificador superior a la pertinente a la identidad del caso produce el efecto opuesto al deseado: la desidentifica.

La misma indumentaria que en una determinada personalidad será el signo de su vitalidad en otra podría ser un simple síntoma de histeria o mal gusto. La singularidad de un signo alcanza su máxima potencia identificatoria cuando se ajusta al grado exacto requerido por el caso. Así, signos de muy distinto grado de "originalidad" pueden garantizar igualmente un alto rendimiento: desde los "escritos a máquina" como Panasonic, hasta los manipulados, modificados o desarrollados a medida (Pirelli, IBM, Yves Saint-Laurent).

La decisión de adoptar un logotipo con características formales distintivas es el resultado de conjugar y ponderar la influencia de ciertos factores en el caso particular analizado: el estilo y el perfil de la organización (no es lo mismo una compañía dedicada a la ingeniería pesada que una bodega), las necesidades de destacarse respecto de la competencia, la trayectoria de la propia marca gráfica, las condiciones técnicas de uso, etcétera.

2.14. Declinabilidad

En la identificación de productos, la marca gráfica asume un protagonismo muy por encima de todo otro signo; protagonismo que, en algunos casos, vuelve superflua toda otra imagen concurrente: pueden ir variando las tipografías complementarias y los elementos gráficos secundarios sin que se deteriore la unidad de marca.

En identificación corporativa, en cambio, el reclamo de unidad de estilo va más allá: todo elemento visual sistemáticamente recurrente obrará a favor de la solidez y cohesión de la marca corporativa. Ello implica que el repertorio de signos identificadores deberá tener cierto grado de "clonabilidad" o declinabilidad.

Por ejemplo, son anecdóticos los casos en que es superfluo adoptar una o varias familias tipográficas estables para los textos. Por el contrario, suele ser incluso recomendable que una de dichas familias concuerde con la del logotipo. Lo mismo ocurre con las gamas cromáticas y los elementos texturales e icónicos, cuya regularidad facilita la codificación de los mensajes nuevos y cambiantes para incluirlos dentro del discurso estable de la organización, que aludirá a una análoga estabilidad de su identidad.

De todos modos, resulta indispensable compatibilizar el grado de sistematicidad de la identificación con los requisitos del caso concreto, no sólo comunicacionales sino incluso identificativos.

En un extremo podemos localizar aquellas entidades que por su propio talante han de transmitir cierta "frescura" o espontaneidad, incluso en su modo de identificación, y éstas reclamarán cierta "asistematicidad". En estos casos, no se trata de anarquía sino del desplazamiento de la inexorable unidad desde el campo de lo concretamente gráfico hacia el campo, más abstracto, de los puros criterios de comunicación para que la "informalidad" se note, debe aplicarse también con rigor.

En el otro extremo, suelen ser frecuentes los casos en que la necesidad de constituir "familias de marcas" exige que los propios signos básicos sean descomponibles para crear sig-

nos hermanos, claramente reconocibles como miembros de una misma familia, cubiertos o no por una marca paraguas.

La declinabilidad es un parámetro que se aplica sólo para ponderar el cumplimiento del grado de codificabilidad indispensable; es decir que carece de límite superior: toda capacidad latente de codificabilidad no utilizada no será en sí misma perjudicial, a menos que lesione el cumplimiento de otros requisitos.

3. La gestión de los identificadores

3.1. Los errores de gestión

3.1.0. Introducción

El proceso de expansión de la problemática identitaria y la consiguiente generalización de los programas de identidad corporativa a todo tipo de entidad no ha alcanzado aún su punto de madurez. Son minoritarias las organizaciones que han accedido a una profesionalización completa de sus cuadros en la gestión de esos programas.

El panorama internacional en este campo presenta aún una serie de errores de gestión tipo que constituyen toda una sintomatología de la improvisación. Entre ellos, predominan situaciones críticas como las siguientes:

- El encargo sin programa explícito.
- El encargo por imitación.
- La redacción errónea del encargo.
- La selección errónea de los profesionales.
- La asignación errónea de tiempos y presupuestos.

3.1.1. El encargo sin programa explícito

La gestión improvisada de las comunicaciones detecta el problema comunicacional, pero contrata el diseño sin tener

resuelta la estrategia previa y, en el mejor de los casos, pasa al diseñador un texto de encargo general e incompleto que no sirve para orientar su trabajo ni para evaluar sus propuestas.

El siguiente ejemplo, típico de la gestión deficitaria, puede considerarse como el estadísticamente predominante: tras advertir que la marca gráfica ha envejecido y ya no identifica a la empresa correctamente, ésta decide cambiarla o mejorarla y, sin más trámite, le encarga a un diseñador que "modernice el logo". Detrás de este "criterio" se halla una concepción superficial de los signos identificadores que sobredimensiona su aleatoriedad y, por lo tanto, espera la solución de la pura imaginación o del libre ejercicio exploratorio del diseñador. La primera cuota de este error se paga el día de presentación de los bocetos: la empresa carece de criterios objetivos para evaluar las propuestas del diseñador y la discusión se desliza inevitablemente hacia el terreno del gusto personal o de la intuición.

En estos casos, el acierto es puramente probabilístico. Careciendo de una conciencia detallada de la necesidad específica, sólo por casualidad logrará el diseñador dar en el clavo y, sólo por casualidad, la empresa comprenderá la propuesta y/o sabrá escoger entre las alternativas que se presenten.

La gestión profesional, en cambio, antes de llamar al diseñador para un caso de reformulación de la marca gráfica, tiene resueltos los siguientes interrogantes:

- ¿Cuál es el tipo de marca gráfica que le conviene a esta empresa?
- ¿La marca actual debe cambiarse del todo o debe conservarse pero con mejoras?
- ¿Cuáles son los aspectos deficitarios de la marca actual: tipografía, símbolo, colores, etcétera?
- ¿Cuáles son las condiciones materiales de reproducción de los signos: impresión tradicional, neón, relieve, corporización, reducciones, etcétera?
- ¿Cuáles son los distintos tipos de piezas de comunicación que deberán ser firmados por la marca gráfica?

- ¿Cuál es el estado del sector y quiénes lo lideran gráficamente?
- ¿Cuál es la posición relativa de la calidad de los identificadores de la empresa respecto de la competencia?

La respuesta a estos interrogantes, argumentada y por escrito, constituye un ejemplo del programa mínimo que debe transmitírsele al diseñador antes de que comience su trabajo. Los buenos diseñadores aceptan los programas completos, porque facilitan su labor y les permiten explotar su creatividad sin dispersiones, aumentando así el rendimiento del trabajo.

La confección de un programa completo permitirá que en la presentación de bocetos sucedan dos cosas muy importantes. Por un lado, todas las opciones que el diseñador presente estarán encuadradas dentro del pedido y se ajustarán a las necesidades reales. Se evita así el catálogo abierto de opciones de todo género y tipo, y se aumenta la rentabilidad de la inversión en diseño. Por otro, la empresa tendrá criterios técnicos objetivos y completos de evaluación de las propuestas, y la intuición y los gustos personales se ejercitarán dentro de un campo de opciones, todas ellas válidas.

3.1.2. El encargo por imitación

Muy relacionado con el error anterior está la gestión mimética de la contratación y el encargo: desconociendo la problemática que tiene entre manos, la empresa imita los comportamientos que observa en el mercado.

Los riesgos implícitos en este "criterio", deficitario en sí mismo, se acentúan con un agravante: la falta de dominio del tema hace que la empresa sólo se entere de los operativos más conocidos, aquellos que no pasan desapercibidos, pues concitan el interés de los medios. La empresa utiliza, así, como elemento de juicio una información de campo no más amplia que la que maneja la opinión pública.

Por la índole de las fuentes, la empresa incurre en un error de grueso calibre: para identificarse estratégicamente, o sea,

diferenciarse a largo plazo, copia lo que han puesto de moda los demás o, peor aún, su propia competencia.

La falta de conocimiento del problema generará en la organización una inevitable inseguridad; sensación que muy posiblemente atenúe recurriendo a firmas profesionales famosas (que también habrá conocido a través de los medios) que puedan cargar con la responsabilidad de los resultados del operativo. Los riesgos de este "criterio" son idénticos a los del anterior, con el agravante del inevitable factor despersonalizador implícito en todo acto imitativo.

3.1.3. La redacción errónea del encargo

No menos perjudicial que el culto a la aleatoriedad es el apoyarse en condicionantes erróneos.

La creatividad no pautada y las soluciones absolutamente aleatorias tienen una chance: por simple azar pueden llegar a acertar. El pautado erróneo, en cambio, impide fatalmente la solución correcta.

Este tercer error es el más grave, pues está encubierto por la presencia de un programa explícito que legitima la gestión: una incorrecta conceptualización de la necesidad garantiza una respuesta de diseño equivocada que, lamentablemente, goza de justificación.

Genéricamente, esta incorrecta conceptualización de la necesidad proviene de una serie de prejuicios y supuestos erróneos referidos a la función de los signos identificadores. Se desconocen sus funciones específicas y se les exigen aquellas propias de otro tipo de mensajes, con otros fines, otros contenidos y otros lenguajes. Así, los signos identificadores se contaminan –a pedido del programa– con rasgos ajenos a su naturaleza.

Entre estos prejuicios, predomina ampliamente una concepción publicitaria, "vendedora", de los identificadores corporativos, totalmente análoga a las propias de una marca de producto "de góndola", sometida a la dinámica de la compra impulsiva. Así, las retóricas relacionadas con el discurso comercial más enfático o agresivo e inmediatista se extrapolan al campo estratégico de la identificación corporativa o

institucional: un erróneo deslizamiento de lo identificatorio a lo puramente promocional.

Otro prejuicio frecuente consiste en confundir identificación con descripción narrativa de las nociones más genéricas asociadas a la organización: su actividad, su producto, su lugar de origen, etcétera. Esta "compulsión a la descripción" es un prejuicio muy extendido y nace de una concepción primaria de la identificación.

Este "criterio", aplicado a priori, sin una previa determinación de su pertinencia al caso, es el origen de una gráfica corporativa ingenua, que soslaya los atributos estratégicos y se detiene en las obviedades: la empresa de servicios sanitarios tendrá "agua" en su símbolo y la de gas, una llama.

En la consolidación de estos errores, suelen colaborar profesionales de marketing y comunicación no especializados en estrategia de identidad o, incluso, sin idoneidad para lo estratégico en general.

3.1.4. La selección errónea de los profesionales

Un error grave, fruto del desconocimiento del tema y de los respectivos servicios técnicos, es la contratación de profesionales que no responden al perfil adecuado a la necesidad.

Este desajuste suele observarse en varios niveles, comenzando por la selección de profesionales que carecen de idoneidad en diseño corporativo o, incluso, en diseño, escogidos porque se los asocia con el tema a grosso modo (publicitarios, dibujantes, ilustradores, diseñadores especializados en otras temáticas, etcétera).

A pesar de la difusión que tiene actualmente la identidad corporativa como órbita especializada, sigue siendo frecuente que este servicio lo realice la agencia de publicidad que lleva la cuenta del cliente. Éste es uno de los indicadores de los mercados poco desarrollados: sólo excepcionalmente una agencia de publicidad desarrolla su especialización en este ámbito y, por lo general, tenderá a abordar el tema con los criterios provenientes de su servicio más masivo y frecuente: la persuasión orientada a la promoción inmediata de las ventas.

En otro nivel, este mismo error suele observarse, ya dentro de la opción por el diseño gráfico, cuando se apela a profesionales cuyos recursos organizativos y técnicos no se adecuan a la escala del caso. Con ello, el servicio será lento e imperfecto o, inversamente, excederá la necesidad, con lo cual los costos serán innecesariamente altos y/o los proveedores incurrirán en la sobreoferta.

Un tercer nivel de este error se relaciona con la apreciación de la calidad. Los profesionales contratados tienen especialización en el tema pero no garantizan calidad, y compensan esa deficiencia con una agresiva política comercial y de imagen. El cliente, persuadido por el despliegue de recursos de promoción y la fama de estos profesionales, y privado de capacidad de evaluación de calidad, sucumbe ante la seducción de las propuestas y compra diseño de segunda, a precios de primera.

3.1.5. La asignación errónea de tiempos y presupuestos

Otro error frecuente, que indica el desconocimiento de la real naturaleza y complejidad del trabajo a realizarse, es la asignación de presupuestos inferiores a los mínimos indispensables para captar servicios adecuados. Este error de apreciación se suele repetir, por idénticas causas, en la definición de cronogramas.

Detrás de estos errores se halla normalmente una concepción superficial de los signos identificadores y, por lo tanto, de su creación. Si "cualquier dibujito identifica" y si lo único que hay que lograr es que "sea moderno y refleje la actividad", "dibujarlo" será algo relativamente fácil y, por ende, barato y rápido.

Como en toda profesión, el diseño de identificadores corporativos posee umbrales de tiempo y coste por debajo de los cuales el servicio ya no es tal.

3.1.6. Un caso de estudio

A continuación se presenta un ejemplo típico de gestión defectuosa de la identificación corporativa en grandes corporaciones. La verosimilitud de la narración proviene de que ha sido tomada de casos reales y actuales; siendo el nombre de la empresa el único dato falso. El análisis de cada una de las decisiones del proceso descripto permite conjeturar el tipo de recursos técnicos utilizados para la gestión e, incluso, el perfil de los directivos a cargo de ella.

> La Empresa Hidroeléctrica Nacional, conocida popularmente como "la Hidroeléctrica", se privatiza, asume una estrategia de integración energética y diversificación de negocios, y se orienta hacia un marketing global que cubre tres mercados muy heterogéneos, dos ámbitos básicos de acción institucional y tres públicos internos diferenciados.
>
> En esta coyuntura, aborda un programa de identidad corporativa para dotarse de nuevos signos que cubran las nuevas necesidades y obren como una señal de cambio institucional. Contrata para ello a una gran firma internacional de diseño, especializada en identidad corporativa. Los signos aprobados y puestos en práctica son un logotipo singularizado, unos colores y una tipografía estándar para los textos.
>
> Como estaba previsto por su estrategia corporativa, "la Hidroeléctrica" se internacionaliza mediante la adquisición de empresas y la apertura de filiales propias en el extranjero. Algunas compañías compradas en el extranjero conservan su nombre original por razones políticas y/o comerciales.
>
> Al poco tiempo de instalar su nueva imagen, la empresa comienza a experimentar una serie de dificultades derivadas de las deficiencias de sus signos de identificación:

a) La longitud del logotipo "Hidroeléctrica" impide lecturas diáfanas a distancia y no cuenta con un símbolo potente que subsane ese desperfecto; situación grave dado que gran parte de su publicidad se realiza en la vía pública.

b) El nombre "Hidroeléctrica" ancla la compañía a su actividad original, limitando la cobertura de otras formas de energía, y no se ha creado ningún signo "neutral" que oficie de paraguas para cubrir las áreas de gas, petróleo y servicios complementarios.
c) El logotipo fue diseñado conforme a una tendencia informal, próxima o coloquial, reclamada por el marketing táctico y minorista, y desatiende los requerimientos del marketing estratégico y los públicos empresariales e institucionales, espacio en que la competencia se sitúa con gran comodidad por su imagen, más dura, de gran corporación industrial y de servicios.
d) Las empresas del grupo, con gran sinergia entre sus negocios, no pueden identificarse de un modo homogéneo, pues:

- todas tienen nombres distintos debido a su adecuación al negocio específico y a que algunas han sido adquiridas con un nombre ya instalado;
- el logo de la empresa madre no puede "clonarse" para las demás empresas pues no se ha construido a partir de un alfabeto completo y de alto rendimiento, con lo cual la unificación gráfica del grupo es imposible;
- las empresas del grupo tampoco pueden hermanarse mediante un símbolo común, pues éste no existe.

Por lo anterior, cada empresa debe aclarar permanentemente, de modo explícito, la pertenencia al grupo, y los comunicados conjuntos del grupo evidencian una falta total de estructura y coherencia marcaria.
Al cumplirse un año de rodaje de la nueva gráfica, con una instalación masiva en todos sus soportes, la empresa debe abordar un rediseño de su sistema para superar los problemas anteriores.
Ante ese proyecto, duda si recontratar a la misma firma de diseño o cambiar de proveedor. Además, ignora si lo conveniente es un rediseño de lo existente o la creación de un sistema nuevo. Pues su capacidad de gestión técnica de la identidad, en ese lapso, no ha mejorado.

De todos los elementos comunicacionales de una empresa, la marca gráfica es el de mayor vigencia, el que más tiempo permanece sin modificaciones. A diferencia de los avisos publicitarios, que pueden tener períodos de vida muy cortos y renovarse por variaciones de la oferta, la moda, los aspectos estacionales o los destinatarios, la marca gráfica permanece por largos períodos igual a sí misma.

Los signos marcarios, además, son usados en todas y cada una de las piezas y situaciones de comunicación de la empresa, ya que expresan la identidad institucional en su grado más básico: la denominación, el nombre, el "yo" de la organización.

Por lo tanto, un error inicial en la gestión de los signos identificadores –especialmente en organizaciones medianas y grandes– se pagará siempre caro. La debilidad congénita de los signos generará una merma en la notoriedad visual e identificación adecuada: una pérdida acumulativa de impactos y posicionamiento imperfecto y, por lo tanto, una baja rentabilidad de la inversión inicial y continua en identidad y comunicación.

El caso hipotético descrito, verificable en organizaciones de todo tipo y origen, puede alentar un diagnóstico global de la capacidad de gestión de la identificación corporativa. Este diagnóstico señalaría una tendencia a la disfuncionalidad creciente, proveniente de un desarrollo técnico lento respecto del crecimiento de las exigencias de identificación impuestas por la evolución del mercado institucional; lentitud observable tanto en directivos como en diseñadores.

Este fenómeno resulta simétricamente opuesto a otra tendencia claramente orientada a la sofisticación extrema de la calidad, que es más observable en el campo de la imagen de producto.

3.2. Problemática de la gestión

3.2.1. Estrategia comunicacional y gestión de la identificación

Los signos identificadores visuales de empresas e instituciones constituyen un reducido repertorio de elementos estables (logotipo, símbolo, accesorios formales, color), pero de gran importancia comunicacional. Su gestión es un aspecto diferenciado y particular de la gestión de las comunicaciones, y por lo tanto pertenece a su órbita de incumbencias y responsabilidades.

En el escenario socioeconómico actual, los valores intangibles (marca, imagen, posicionamiento, valoración pública, etcétera) son activos económicos equiparables a los recursos técnicos y de infraestructura tradicionales, y, en ciertos sectores, incluso superiores a estos últimos.

Esta importancia ha "elevado" la cuestión comunicacional hasta el nivel más alto de responsabilidad empresaria, abandonando su antigua localización táctica y de incidencia menor en la marcha de las actividades.

La comunicación no solamente se ha convertido en herramienta estratégica, sino que ha multiplicado sus áreas de competencia. Tradicionalmente limitada a la publicidad persuasiva, ahora abarca un amplio abanico de funciones:

- identificar a la institución;
- transmitir su posicionamiento;
- persuadir a los públicos de interés;
- informar adecuadamente a sus interlocutores (clientes, personal propio, instituciones, poderes económicos y políticos, etcétera);
- construir una imagen institucional;
- destacarse de los competidores;
- identificar productos y servicios;
- hacer evidente la estructura organizacional (grupo, filiales, respaldos marcarios, etcétera).

El lugar común "todo lo que hace una empresa comunica" se refleja en el crecimiento de las profesiones que intervienen

regularmente para abastecer las necesidades de emisión de mensajes de las empresas (asesores especializados, diseñadores gráficos e industriales, arquitectos, publicitarios, interioristas, relacionistas públicos, agentes de prensa, etcétera).

La complejidad y el volumen de las emisiones de mensajes empresariales han generado y tipificado un área de responsabilidad específica dentro de las estructuras de gerenciamiento: la gestión estratégica de las comunicaciones, cuya misión consiste en garantizar la eficacia y sinergia de todos los mensajes en armonía con los planes y objetivos centrales de la organización.

Dentro de las atribuciones de la gestión comunicacional estratégica está la dirección de los programas de identidad corporativa o institucional. Estos programas suelen incluir el control de los signos identificadores; signos que presentan ciertas particularidades que los hacen meritorios de una atención especial:

- son los de más alta vigencia de todo el sistema de mensajes de una empresa;
- están presentes en todas y en cada una de las piezas y soportes de comunicación;
- tienen necesidad de armonizar con todos los estilos de las comunicaciones que se emiten;
- cualquier cambio en su forma implica la renovación de todo el "parque" comunicacional;
- deben cumplir con una serie elevada de funciones y requisitos, a pesar de su elementalidad.

3.2.2. Las oportunidades de intervención sobre los signos identificadores

La necesidad de intervención sobre los signos identificadores de una organización es casi siempre expresión de una situación de cambio en otros aspectos de su realidad:

- Creación de una organización ex novo.
- Creación de una nueva organización por fusión de entidades preexistentes.
- Ramificación de una empresa en filiales o divisiones.
- Creación de un grupo por asociación de empresas.
- Relanzamiento de una organización por cambios en su perfil debidos al crecimiento o expansión territorial o de mercados, o a la diversificación en productos y servicios.
- Necesidad de actualización para recuperar posiciones respecto de una competencia innovadora y agresiva.
- Modificación de la estructura societaria y/o incorporación de la empresa a un grupo preexistente.
- Cambio de estrategia de comunicación a fin de reforzar o afianzar el posicionamiento.
- Necesidad de potenciar la imagen y el posicionamiento ante la aparición de nuevos competidores.
- Aplicación de criterios de calidad en la gestión comunicacional que detectan defectos graves en los identificadores actuales.

Estas coyunturas favorecen la gestión interna de la marca, ya que:

- el tema se puede instalar "naturalmente" en la alta dirección, pues es compatible con los proyectos de cambio;
- ante los nuevos escenarios, se evidencian con mayor claridad los desajustes de los signos marcarios, facilitando el análisis y su argumentación al interior de la organización;
- todo cambio en la marca gráfica se comunica más fácilmente si acompaña a la vez una modificación real en la actividad de la organización;
- todo cambio en la identificación marcaria le aporta lógica comunicacional a los cambios en la oferta institucional y/o comercial;
- cualquiera de las coyunturas descriptas más arriba implican, per se, un aumento de presupuesto en comunicaciones (publicidad, diseño, prensa, formación y capacitación interna, relaciones públicas, arquitectura, etcétera), con lo que se atenúa o minimiza el costo propio de toda intervención sobre la marca gráfica.

En cuanto a la gestión del diseño de la marca gráfica para una entidad sin existencia previa, ésta no difiere sustancialmente del resto de casos, aunque presenta algunas particularidades:

- El diseño desde cero representa una rara oportunidad para producir una marca sin problemas de nacimiento, pues puede aprovechar a su favor toda la experiencia acumulada por su sector hasta el momento y no cometer los mismos errores que otros.
- Su novedad absoluta (nombre y forma gráfica desconocidos) encierra su mayor debilidad: nadie la conoce y no se puede capitalizar ningún aspecto positivo de posicionamiento previo; pero, a su vez, el factor novedad constituye un recurso de llamado de atención que puede rentabilizarse comunicacionalmente.
- El perfil óptimo que se determine para los signos del caso constituye, directamente, el *brief* para encargar el diseño.

3.2.3. Las tareas de la gestión de la marca

El objetivo específico de una gestión profesionalizada de los signos identificadores o marcas corporativas es la eliminación o máxima reducción de los riesgos. Y el riesgo específico de la gestión improvisada de dichos signos es su bajo rendimiento: los signos no satisfacen los requisitos planteados por el perfil y las condiciones de comunicación de la organización concreta en todos sus usos.

El encargo directo de diseño, o sea, sin mediar una gestión técnica, es el mecanismo más frecuente debido a la escasa especialización de los cuadros directivos en esta

área relativamente nueva. Y, por ello, es un mecanismo deficiente:

- la entidad sólo posee una formulación genérica de su necesidad y, por lo tanto, carece de parámetros para redactar un encargo técnico;
- por lo mismo, carecerá de parámetros específicos para valorar el ajuste de los diseños propuestos por los profesionales;
- la organización pierde toda autonomía técnica ante el diseñador: éste elaborará su propio *brief* que le servirá para realizar los diseños y para fundamentar su validez, obrando así como juez y parte.

A diferencia del "encargo directo" la gestión técnica del diseño de los identificadores institucionales brinda a la organización todas las pautas para la programación, encargo, supervisión del diseño, evaluación final de éste y dirección de su implantación.

Esas pautas se producen a través de un proceso en el que genéricamente pueden distinguirse cinco tareas sucesivas:

- Formular una estrategia de identidad y comunicación.
- Auditar y emitir un diagnóstico técnico sobre el estado actual de los signos identificadores.
- Determinar el tipo de intervención necesaria.
- Contratar, supervisar y evaluar el diseño.
- Garantizar el uso coherente y sistemático de la nueva identificación gráfica.

Estas cinco tareas corresponden a las cinco grandes etapas de un programa de diseño de identificadores institucionales y su descripción detallada, que se incluye en el capítulo siguiente, permitirá ir perfilando el tipo de idoneidades específicas de un director técnicamente capacitado.

La especificidad de estas tareas y la baja frecuencia con que muchas de ellas se encaran en la vida de una organización han impedido o reducido el desarrollo de capacidades internas, alentando la contratación de asesores externos especializados que respalden total o parcialmente la gestión.

3.3. Los requisitos de la gestión

3.3.0. Introducción

La gestión de un programa de identidad y comunicación reclama una serie de condiciones operativas que permitan su desarrollo y su implantación efectiva. Dichas condiciones son insoslayables aún en el caso de que la intervención se reduzca a su mínima expresión: la identificación gráfica.

La máxima conducción debe tomar todas las medidas que permitan crear esas condiciones, asumirlas con total convicción y autoridad, y hacerlas cumplir, ya que la ausencia de alguna en particular es suficiente obstáculo para influir negativamente sobre el conjunto del programa.

Esos requisitos básicos son:

- centralización ejecutiva
- articulación estratégica
- respaldo político
- protagonismo de la alta dirección
- articulación horizontal o departamental
- cultura comunicacional interna
- autonomía presupuestaria.

3.3.1. La centralización ejecutiva

Uno de los mayores peligros para la estrategia comunicacional es la aplicación simultánea de criterios diversos para la producción de mensajes. Así, en lugar de favorecerse la sinergia entre ellos se genera el efecto contrario: cada mensaje es, en algún aspecto o en su totalidad, desmentido o contradicho por el siguiente o el contiguo.

De no centralizarse, la comunicación se gestionará por cada área o departamento según sus necesidades, inevita-

blemente parcelada, a cargo de responsables dispersos, desconectados entre sí y con otras preocupaciones fundamentales (el marketing, las compras, los servicios, el personal, la línea productiva, etcétera).

Por lo tanto, resulta indispensable que la gestión del programa y el control de su aplicación adecuada recaiga sobre un responsable concreto y reconocido como tal por el conjunto de la organización. Dicho responsable suele provenir de las áreas relacionadas con las comunicaciones o, en las organizaciones grandes, de departamentos tales como Marketing Estratégico o Relaciones Institucionales, que son los sectores donde por lo general se incuban los programas de identidad e imagen. Esta centralización ejecutiva puede necesitar, si la envergadura de la intervención lo requiere, la creación de un departamento con dotación profesional específica.

La gestión centralizada debe obrar como receptor universal de las necesidades de comunicación de las distintas áreas de la organización para derivarlas, con las instrucciones pertinentes, hacia los distintos servicios finales (redacción y diseño publicitario, prensa, diseño gráfico, arquitectura e interiorismo, producción e impresión, etcétera), aprobar sus propuestas y supervisar sus trabajos para garantizar la adecuación de los medios, calidades, estilos y contenidos al programa estratégico.

En el caso de organismos complejos, ello no implica una ejecución directa de las acciones de comunicación, pues razones operativas, técnicas o incluso presupuestarias exigen cierta descentralización. No obstante, la coherencia comunicacional requerirá siempre algún nivel de control central. La función de la dirección estratégica de la comunicación se desplegará, en ese caso, en tres tipos de gestión:

- ejecutiva de operativos propios o delegados por otros departamentos;
- asesora de operativos de otros departamentos;
- supervisora-auditora de la actuación comunicacional global de la organización.

Los responsables de la gestión centralizada de las comunicaciones deben, por lo tanto, garantizar los mecanismos idóneos para supervisar el cumplimiento de las normativas sin entorpecer la fluidez de las emisiones.

Este requisito de la comunicación institucional eficaz sigue siendo válido en el caso particular de la gestión de los signos identificadores. El proceso de desarrollo del programa en todas sus etapas requiere de una dirección única tanto en lo externo (gestión de los servicios de diseño) como en lo interno (captación de datos, procesamiento de aprobaciones, seguimiento de la implantación de los signos identificadores).

3.3.2. Articulación estratégica

En tanto todo programa de identidad institucional, en cualquiera de sus escalas de desarrollo, es un instrumento estratégico, su conducción debe basarse en los lineamientos emanados de la alta dirección de la organización.

Si el programa quedara marginado respecto de esos lineamientos, correría el riesgo de incurrir en errores en todas o algunas de sus etapas:

- perfilamiento coyunturalista de la organización,
- diagnóstico erróneo,
- orientación equivocada del diseño.

Es decir que, empíricamente hablando, el director del programa debe despachar directamente con el presidente.

3.3.3. Respaldo político

La gestión del programa de identidad e imagen debe contar con un absoluto y explícito respaldo de la alta dirección que tiene que investirla con la autoridad necesaria ante la totalidad de la institución. Este respaldo explícito a la gestión del programa se extenderá de manera idéntica al ins-

trumento técnico de aplicación: el manual de identidad corporativa.

La máxima autoridad institucional tendrá que avalar las normativas de comunicación y sus mecanismos de aplicación con el mismo nivel con que avala las demás políticas estratégicas (precios, producción, finanzas, marketing, desarrollo corporativo, etcétera).

La dirección del programa, en su situación óptima, no debería localizarse en el interior de ninguno de los departamentos tradicionales (marketing, compras, relaciones públicas, recursos humanos, producción, etcétera), pues éstos suelen poseer objetivos específicos y, por tanto, orientaciones parcializadoras. Para facilitar su independencia política interna debería actuar como departamento anexo de la dirección institucional y reportar directamente a ella.

3.3.4. Protagonismo de la alta dirección

Así como en otros ámbitos, también en la comunicación es indispensable que la alta dirección asuma el protagonismo concreto de los programas de identificación, mostrando en los hechos, con su liderazgo, la importancia estratégica de los mismos. Un "abuso de delegación" no sólo pone en riesgo la citada articulación estratégica sino que, además, indicaría una falta de compromiso que debilitaría al programa privándolo de "carisma interno".

Garantizar ese respaldo real exige de la alta dirección su presencia activa, no meramente formal, en los hitos clave del proceso. Cada una de las etapas cruciales del proceso de formulación y rodaje de un programa de identidad y comunicación deberá estar refrendada directamente por la alta dirección: decisión de encararlo, contratación de servicios externos, definición de estrategia de identidad, diagnóstico de situación, plan de actuaciones, aprobación de diseños y manual de identidad, designación del equipo responsable de la gestión, auditorías regulares de evaluación, etcétera.

El compromiso de la alta dirección, generalmente asumido por uno o dos de sus miembros, debe ser tanto político

(participar activamente con el aporte de datos y la visión estratégica) como técnico (comprender las razones, los medios y el funcionamiento del programa).

La ausencia de esta participación directa deja a la máxima conducción institucional sin capacidad para evaluar las propuestas y, así, decisiones de fuerte inercia y con consecuencias a largo plazo pueden quedar supeditadas a criterios extratécnicos y de baja garantía (gustos personales, moda, cuestiones meramente tácticas, etcétera).

3.3.5. Articulación horizontal o departamental

Todos los departamentos o áreas de la organización deben acompañar la gestión del programa como actores directos, pues no sólo han de conocerlo y comprenderlo, sino también aportar sus exigencias y necesidades como condición indispensable para el alto ajuste del mismo.

En la comunicación, como en casi todos los ámbitos, los reglamentos resultan vanos si las personas llamadas a aplicarlos no están convencidas de su utilidad. Cuando una empresa adopta un sistema de identidad y comunicación, hasta sus divisiones tradicionalmente más alejadas del tema deben tomar conciencia de su carácter de emisores de mensajes y alinearse con las nuevas normas asumidas.

Que la alta dirección dote de autoridad al programa y a sus responsables es condición necesaria pero no suficiente del buen rendimiento; además de esto, el ejecutivo a cargo deberá crear las condiciones de participación individual y grupal de todos los sectores de la institución y vencer las inevitables renuencias a los cambios.

Esta tarea de persuasión e integración se requiere sobre todo en empresas sin una cultura comunicacional instalada, donde la aplicación de normativas estrictas puede ser resistida por sectores que, sin advertir los beneficios, sólo perciben que se los carga con una tarea adicional.

Para lograr esta solidaridad interna, el director de programa ha de obrar como articulador interdepartamental en la problemática identificatoria y comunicacional, instalándola

en todo el organigrama como una "constante vital" de la organización.

Los resultados de esta labor se verán potenciados por la creación de espacios de trabajo conjunto. Es necesario un "careo" de las distintas áreas de la organización para que cotejen sus criterios comunicacionales, compatibilicen sus necesidades, no siempre confluyentes, y homologuen, en ese intercambio, su propia conciencia de esta problemática.

3.3.6. Cultura comunicacional interna

La condición estratégica de la eficaz implantación y respeto permanente del programa de identidad corporativa es el desarrollo de una sólida cultura comunicacional en el conjunto de la organización. Cuando las pautas de la comunicación se incorporan profundamente, su aplicación se torna natural y la gestión se alivia de unas de sus tareas más ingratas e improductivas: el control y la vigilancia.

Toda inversión tendiente a fortalecer la cultura comunicacional interna (capacitación, incentivos, reuniones interdepartamentales, etcétera) será rápidamente rentabilizada por la implícita racionalización e incremento de la eficacia.

En ese camino, resultará inexcusable un trabajo específico de transferencia interna del sistema de signos identificadores que permita a la organización asumir los argumentos en que se sustentan, comprender sus características y conocer sus modos de aplicación. Para ello, convendrá organizar sesiones de transferencia de esos nuevos instrumentos a todos los niveles de responsabilidades (directores, gerentes y jefes).

3.3.7. Autonomía presupuestaria

La comunicación estratégica plantea algunas necesidades que, por propia definición, no se encuentran contempladas en las emisiones regulares de mensajes ni en sus respectivas partidas presupuestarias (publicidad de oferta, promociones,

marketing directo, etcétera), casi siempre motivadas por demandas tácticas o circunstanciales.

La comunicación estratégica tiene necesidades particulares (publicidad y comunicaciones institucionales, acciones y mensajes derivados de la política de marca, capacitación de cuadros, contratación de servicios especializados, etcétera), que deben subvenirse con presupuesto propio.

Paradójicamente, son frecuentes los casos en que la alta dirección aprueba un programa de identidad, para condenarlo inmediatamente al raquitismo por no asignarle los fondos a su escala. Resultado de ello, el gerente a cargo del operativo debe dedicar buena parte de su tiempo a "mendigar" residuos de partidas para financiar su trabajo. Este cuadro es todo un síntoma que denuncia una inconsistencia en el tratamiento de la identidad y la comunicación: la alta dirección "compra" un plan estratégico y lo manda gestionar con criterios tácticos.

3.4. Perfil del director

3.4.0. Introducción

Debido a la heterogeneidad de los campos que debe cubrir, la gestión de la imagen y la comunicación demanda destrezas muy diversas que, cuando existen dentro de la empresa, suelen estar inconexas y desigualmente distribuidas en el organigrama, observándose una relación directa entre el desarrollo de cada habilidad y el predominio de la respectiva actividad: gestión de prensa en Relaciones Institucionales, gestión de la publicidad en Marketing, gestión del diseño en Desarrollo de Producto, etcétera.

Para asumir el conjunto de responsabilidades comunicacionales se requiere una combinación de al menos tres perfiles profesionales.

- *Gestión de prensa y relaciones públicas*

Perfil de informador o periodista, dominio de los medios, nivel cultural alto, formación humanística, capacidad verbal

y de redacción, gran intuición en relaciones humanas, conocimiento de normas de protocolo y estilos de relación, dominio de idiomas.

- *Gestión de la publicidad*

Formación similar al anterior pero con especialización en gestión de proveedores de comunicación (agencias y afines), formación estética y nivel cultural altos, dominio de técnicas de diseño y comunicación visual, dominio de técnicas de marketing y estudios de opinión.

- *Gestión del diseño*

Amplia formación en diseño y disciplinas próximas (arquitectura, historia del arte), dominio de técnicas y medios de comunicación visual, gran sensibilidad estética, familiaridad con la gestión empresarial y aspectos económicos y de mercado.

Si bien existen superposiciones (especialmente entre los dos primeros y entre los dos últimos), difícilmente pueden hallarse cuadros técnicos con una formación equilibrada en los tres campos. Lo frecuente es que haya que recurrir a dos o tres cuadros profesionales de distinto perfil. Quien gestione las comunicaciones de una organización con criterios estratégicos deberá poseer un perfil profesional aún vacante en la inmensa mayoría de los esquemas tradicionales de gerenciamiento.

Aunque su tarea se limitara a dirigir el diseño de la gráfica institucional –caso cada vez menos frecuente–, este ejecutivo estará sometido a unas exigencias específicas, pues no sólo debe conocer los objetivos de identificación de la entidad sino conocer los recursos gráficos y saber evaluarlos. De allí que la formación en marketing o relaciones institucionales –las áreas más próximas a su temática– no dé garantías de capacidad de gerenciamiento de programa de identidad institucional.

Ausente esa capacidad, la garantía de calidad queda bajo la responsabilidad del proveedor, o sea, tercerizada, enajenada. Esto conlleva un alto riesgo, pues los recursos para evaluar la calidad de los diseños son prácticamente los mismos que los necesarios para evaluar la calidad de los diseñadores; si se carece de lo uno, se carece de lo otro.

Con sólo repasar la lista de las tareas de la gestión de comunicaciones (desarrolladas en este mismo capítulo) se advertirá la especificidad de este cuadro gerencial, caracterizada por unos recursos culturales, unas habilidades comunicativas, unos instrumentos analíticos y unos conocimientos técnicos específicos.

3.4.1. Los recursos culturales

La gestión de la identidad y la comunicación es una tarea técnica inscripta totalmente en el campo de la cultura, en su sentido más amplio. Opera con y sobre códigos de comportamiento social en todos los niveles: pragmático, ético, estético, simbólico, etcétera.

El dominio operativo de esos códigos sólo es posible si es espontáneo, o sea, inconsciente: cultura no es "conocimiento de la cultura". La respuesta del comunicador debe ser prácticamente "instintiva": ha de tener "reflejos pertinentes" al contexto cultural-comunicacional específico.

Esto sólo es posible a partir de un cierto desarrollo de la sensibilidad cultural. Resulta inexcusable cierto gusto literario y cierta capacidad para el buen uso del lenguaje, con una clara facilidad para la expresión oral y escrita. Y se ha de disponer de una gran capacidad de apreciación estética, en todos los géneros del arte y sus manifestaciones de mayor calidad, con especial dedicación a las provenientes de la cultura visual: pintura, escultura, cine, arquitectura, diseño, etcétera.

Una prueba de fuego para esta sensibilidad es precisamente la labor de auditoria de los signos de identificación institucional. Allí se hace evidente que el conocimiento racional de los parámetros de calidad de los identificadores gráficos no habilita, per se, a su correcta aplicación. Pues los parámetros no constituyen unidades de medida sino planos de interpretación del funcionamiento de los signos.

Los parámetros de naturaleza material, como la reproducibilidad, o psicofisiológica, como la legibilidad, pueden ser aplicados con relativa facilidad pues el rendimiento del signo es directamente apreciable. Pero parámetros como la pertinencia retórica, la versatilidad o la vigencia, por su naturaleza estrictamente cultural, requieren una sólida formación que habilite al reconocimiento de los estilos y las diferencias del gusto conforme los distintos sectores socioculturales.

Resulta evidente que estas capacidades no se adquieren en un cursillo de identidad institucional ni tampoco leyendo un libro sobre su gestión. Aquí vuelve a probarse que más importante que la formación gerencial es la selección de cuadros: se ha de detectar a la persona indicada.

3.4.2. Habilidades

La formación teórica en sí no garantiza su eficaz instrumentación operativa. El directivo ha de disponer de una propensión a ciertas modalidades de pensamiento: alto dominio de la contradicción, capacidad de desdoblamiento, ausencia de dogmatismos o maniqueísmos, gran seguridad intelectual ante lo atípico, gran sentido común, capacidad de compatibilización de términos opuestos, alta capacidad gestáltica o de captación de estructuras y formatos de lo imaginario.

Términos como "olfato", "ojo clínico", "intuición", "mirada fisonomista" o "idoneidad para el *casting*", son atributos valiosísimos para el comunicador y, por lo tanto, para el director de programas de identificación. Estos rasgos del perfil psicotécnico son los que facilitan el desarrollo de las capacidades indispensables para su labor, como las siguientes:

- Capacidad estratégica: saber discriminar, ante cada situación comunicacional específica, los aspectos relacionados con el posicionamiento corporativo global o de largo plazo de los vinculados a la coyuntura o la inmediatez táctica.
- Capacidad identificadora: sensibilidad para detectar los atributos clave del perfil y no confundirlos con los secundarios o genéricos a la hora de programar el diseño de los signos de identificación.
- Capacidad comunicacional aplicada: tener una clara percepción de los términos del diálogo pertinentes a cada público, o sea, los distintos registros o retóricas que diversifican la comunicación de una entidad, sin lesionar la identidad ni contradecir su posicionamiento estratégico.
- Capacidad evaluadora: poder argumentar con solidez ante cada caso posible (una pieza de comunicación, una campaña, un sistema completo) su grado de ajuste o desajuste en relación con la estrategia de la institución y recomendar el tipo de acciones correctivas.

3.4.3. Recursos analíticos

La agilidad interpretativa y de diagnosis que requiere la dirección de programas de identificación institucional hace indispensable una buena formación teórica. El ejecutivo debe disponer de las categorías básicas que le permitan desbrozar rápidamente el terreno, separar el grano de la paja y detectar certeramente "el meollo de la cuestión".

Esta capacidad puede ser fruto de una "inteligencia innata"; pero, aun disponiendo de ella, serán de inapreciable valor los conceptos que permiten no sólo discriminar los aspectos del problema sino también comunicarlos con precisión. En la gestión institucional no todo es comprender y saber hacer: es indispensable informar y convencer, y para ello hay que expresarse con claridad desterrando toda ambigüedad y riesgo de equívoco.

Esos recursos analíticos provienen, obviamente, de un mix eficaz de las disciplinas humanísticas: sociología, teoría económica, semiología, lingüística, teoría de la comunicación, antropología, etcétera. Es difícil operar en el campo comunicacional sin el dominio de un amplio repertorio de categorías que vuelven transparente, o al menos accesibles, los fenómenos sociales y la interpretación pública de los mensajes: mercado, consumo, compra simbólica, valoración de

marca, individualidad y masividad, poder público y poder privado, tendencias, modas y costumbres, cultura y entretenimiento, causas y funciones de la valoración pública, registros individuales, registro social y registro masivo de los mensajes, información, comunicación de masas, procesos racionales y procesos pulsionales del mercado, etcétera.

Resulta indispensable introducir una matización preventiva que consiste en determinar el tipo de implementación de esos conocimientos. Pues la tendencia academicista en el ámbito de las humanidades suele ser tan fuerte como disfuncional. El profesional ha de comprender que la organización no es el mero "campo de aplicación" de su disciplina, sino un ámbito de trabajo productivo, que reclama –entre otras cosas– capacidad intelectual.

Para el comunicador (que no "comunicólogo"), las disciplinas teóricas no brindan sino recursos de potenciación de la inteligencia, cuya labor específica no es poner a prueba un sistema categorial sino entender adecuadamente un problema.

Para ello, se ha de poner en acción un pensamiento sincrético en el cual se funden en una combinación inseparable todas las categorías útiles procedentes de cualquier fuente.

3.4.4. Conocimientos técnicos

Si se dispone de los recursos anteriores, será muy fácil captar los conocimientos técnicos específicos para la gestión de la identidad y su comunicación:

- Conocer cuál es la oferta de servicios profesionales disponible para resolver las necesidades de un programa de comunicaciones (asesores, analistas de opinión y de mercado, diseñadores gráficos, publicistas, diseñadores industriales, arquitectos e interioristas, redactores, agentes de prensa y relaciones públicas, impresores, constructores especializados, etcétera).

- Saber cuáles son los oferentes más indicados para contratar, teniendo en cuenta su especialización, antecedentes, calidad y honorarios, según cada caso o necesidad específica.
- Manejar la jerga de los distintos servicios con la capacidad suficiente como para entablar un diálogo técnico provechoso con los profesionales que se contraten.
- Conocer la extensa gama de canales de comunicación (folletos, *stands*, avisos, locales, páginas web, etcétera) y determinar los adecuados para cada tipo de mensaje, e identificar aquellos medios de gran importancia comunicacional tradicionalmente no tratados ni planificados como tales (arquitectura, trato personal, ambientación, indumentaria, etcétera).
- Tener un conocimiento actualizado de los principales sistemas de identidad y comunicación institucional en uso y detectar sus niveles de calidad por aplicación de parámetros técnicos específicos.

4. Las etapas de la gestión

4.0. Introducción

Los programas de identidad institucional pueden revestir muy diversos niveles de complejidad, incluso cuando se ciñen a la definición de los signos identificadores y sus usos más básicos. Entre los identificadores de un gabinete profesional y los de una corporación de empresas, media una gama amplísima de casos de identificación de características muy heterogéneas en los cuales predominan distintos tipos de problemas, no siempre centrados en la "originalidad del diseño de los signos".

El núcleo del trabajo puede localizarse en la opción por la familia tipográfica, en la creación de un símbolo, en la definición de un tipo de iconografía complementaria o una gama cromática, en la construcción de una arquitectura marcaria, en la adaptación de una heráldica histórica, etcétera. Ello hace imposible postular un método, en sentido estricto, para la gestión del diseño de dichos signos.

Lo único formalizable es una serie de pasos lógicos donde los resultados de uno alimentan al siguiente en un orden, por lo tanto, no alternable.

De todos modos, la extensión y la riqueza de contenidos de esas etapas estará recomendada por el propio caso concreto. Como se ha dicho anteriormente, los programas de identificación son específicos, individuales e irrepetibles, no

sólo en sus productos sino también en el proceso seguido. Es decir que la primera labor del director del programa es diseñar el proceso de trabajo.

Las etapas elementales y previsibles son, como se señaló en el apartado 3.2.3., las siguientes:

- Formular una estrategia de identidad y comunicación.
- Auditar la gráfica y emitir un diagnóstico (en caso de entidad preexistente).
- Determinar el tipo de actuación necesaria.
- Redactar el programa de diseño.
- Seleccionar el servicio de diseño.
- Evaluar las propuestas de diseño.
- Controlar la implementación de los signos.

4.1. La definición de la estrategia de identidad y comunicación

4.1.0. Introducción

El primer paso insoslayable en la gestión de identificadores es la explicitación del perfil estratégico de la organización y los requisitos prácticos de su comunicación.

En tanto la dirección del diseño de los signos identificadores siempre es relativa al caso particular, quien la realice deberá contar con información fehaciente sobre los siguientes temas:

- Perfil y posicionamiento estratégico.
- Paradigmas estilísticos pertinentes.
- Requisitos técnicos de la comunicación marcaria.
- Condicionantes verbales de los identificadores.
- Tipos de signos pertinentes.
- Valores extragráficos de la gráfica actual, si existen.

Estos datos constituyen el "menú" de requisitos específicos o "a medida" de la entidad concreta. Sirven para condicionar el diseño de sus signos y, en caso de una empresa en

funcionamiento, evaluar previamente los signos existentes. Ausentes estos datos, el diseño obrará de un modo intuitivo, aleatorio, y el acierto será puramente probabilístico.

4.1.1. Definición de perfil y posicionamiento estratégico

La caracterización de la institución, tarea primera y básica de toda gestión identificadora, equivale a distinguir en el sujeto analizado los rasgos propios del sector en que se inscribe y los matices particulares que lo singularizan, es decir, determinar en qué es distinto de los demás. Pues resulta materialmente imposible identificar de un modo eficaz a una entidad de la cual sólo se conocen sus características genéricas. Si no hay perfil diferencial, específico, no hay identificación real: "esta" línea aérea no es "una" línea aérea, "este" supermercado no es "un" supermercado.

Para establecer los rasgos distintivos que interesan a la función identificadora debe encararse el análisis ponderado de una serie de aspectos de la realidad institucional. La clase de datos requeridos es variable en diversidad y profundidad, dependiendo del tipo de entidad; pero, básicamente, serán inexcusables tanto sus rasgos intrínsecos como sus rasgos comparativos, y tanto su realidad como la lectura que el público haga de ella.

Entre los datos que permitirán caracterizar a la institución figuran referencias como las siguientes:

- El sector en que se inscribe: industria, servicios, finanzas, cultura, educación, comunicaciones, etcétera; y el subsector concreto: siderurgia, salud, banca, museos, universidad, televisión, etcétera.
- La finalidad o misión: el beneficio financiero, el crecimiento económico, el desarrollo social, la movilización política, la sensibilización o persuasión ideológica.
- El rango o escala: entidad pequeña, mediana o grande, "negocio", "sociedad", "empresa", "organización", "corporación".
- La implantación y el alcance geográficos: entidad local, regional, nacional o internacional.

- La trayectoria: institución tradicional y arraigada, joven o reciente, nueva y, por ende, desconocida.
- El carácter de su propiedad: privada, estatal, mixta, cooperativa.
- El tipo de dirección: dueños directos, familia propietaria, directores nombrados por accionistas, gerentes o funcionarios políticos, ejecutivos elegidos por los asociados o afiliados.
- La clase de cultura interna: estructura organizacional verticalista u horizontal, autoritaria o participativa, con gran identificación y cohesión interna o abstracta y dispersa.
- La actividad concreta: productos o servicios específicos, su tipo de "mix".
- Los valores de la oferta: los rasgos positivos de los productos o servicios ofrecidos (rapidez de llegada, precio, valor agregado, confiabilidad, seguridad, exclusividad, calidad, etcétera).
- La escala del mercado: si es masivo y universal o restringido a algún sector especial por precio, prestación o sofisticación técnica.
- El tipo de audiencia a la que se dirige: niveles socioeconómicos, etarios, culturales, regionales, ocupacionales.
- La política de prestación, comercial o de distribución: directa, franquiciada o tercerizada.
- La situación competitiva: actor monopólico o concurrente, líder o seguidor.
- Las perspectivas futuras: planes o previsiones de crecimiento o diversificación, riesgos o amenazas de nuevos competidores.

A estos datos provenientes de la realidad intrínseca de la institución hay que agregar aquellos provenientes de su tipo de relación externa: la opinión pública, sus pares y sus competidores; referencia tanto o más importante frente a la definición de una estrategia de identificación:

- Los pares o paradigmas: entidad o entidades a las cuales se aspira a parecerse u homologarse.

- Análisis comparativo de la posición respecto de homólogos o competidores: factores diferenciales y competitivos.
- Imagen pública: puntos fuertes y puntos débiles ante las distintas audiencias, imagen comparativa con homólogos o competidores.
- Posicionamiento real: diferencias por defecto o exceso respecto de la realidad institucional y comparativas con homólogos o competidores.

Todos los datos anteriores deben confluir en una definición explícita del perfil sintético de la organización, sus valores y atributos diferenciales, y del posicionamiento óptimo al que debe aspirar en función de sus objetivos estratégicos.

Si la organización no ha brindado datos suficientes para ello, la recomendación ha de ser resolver el plan de posicionamiento estratégico vacante antes de abordar el programa de identidad. Precisamente, los programas de identidad corporativa gestionados con este nivel de rigor suelen ser desencadenantes de definiciones estratégicas pendientes al poner en evidencia un déficit de formulaciones.

4.1.2. *Detección de los paradigmas gráficos*

Dos empresas pueden llegar a compartir varias características y sin embargo requerir signos identificadores de muy diferente estilo. Esas dos empresas, por ejemplo, podrían ser privadas, con fines de lucro, de larga trayectoria, sociedades anónimas dirigidas por gerentes, con productos orientados a la clase media alta, de gran valor agregado, sometidas a una fuerte competencia; pero una es un servicio médico privado y la otra, una manufactura de tabaco para pipas: sus signos adoptarán características absolutamente distintas.

Identificar es básicamente inscribir en un género y discriminar un individuo; por lo tanto, resulta indispensable detectar, en el universo de signos identificadores del sector respectivo, aquellos paradigmas estilísticos pertinentes a la organización. Antes de programar una intervención de diseño

se han de conocer los modelos, tendencias y calidades gráficas en el sector para estimar en qué línea o líneas estilísticas generales convendrá inscribir los futuros signos, descartando aquellas que resultan contradictorias con el perfil óptimo y disfuncionales respecto de la necesaria diferenciación con el entorno institucional del caso.

Para ello, es indispensable el relevamiento ponderado de la competencia. El directivo debe contar con la reseña exhaustiva de las marcas gráficas de sus competidores directos o entidades análogas.

Analizará esas marcas en plena acción, es decir, en piezas de comunicación concretas (avisos publicitarios, papelería, envases, etcétera) y no de manera aislada.

Tendrá que relevar, asimismo, las marcas de organizaciones similares, líderes en el mundo, aunque no sean sus competidores directos. Esto debe hacerse por dos motivos: porque en el futuro pueden ser competidores directos y porque siempre es productivo conocer a aquellos que encabezan el lote en cuanto a calidad identificadora se refiere.

Una pequeña línea aérea de cabotaje cuando revise su situación marcaria debe analizar a Lufthansa; pues en caso de tener que reformular su marca, no hay razón alguna para que la nueva versión sea peor o tenga menos rendimiento que la de Lufthansa, aunque no compita con ella.

Como saldo de este análisis, tendrá que establecerse un cuadro valorativo de los signos, en el cual figuren éstos agrupados por nivel de calidad, donde se incluya la propia marca de la entidad analizada. Dicho cuadro no sólo permite la comparación directa de los signos sino que es un buen instrumento para que el directivo explique las conclusiones a sus interlocutores internos.

Dichas conclusiones deben consistir en la propuesta del tipo de estilo gráfico que debería caracterizar a los signos de la institución, su "tono" exacto, adecuado al perfil de la organización, sus condiciones de comunicación con sus públicos y su relación comparativa con los miembros de su sector (véase el apartado 2.3., "Corrección estilística").

4.1.3. Previsión de los requisitos técnicos de la comunicación marcaria

Para prever los rendimientos técnicos exigibles a los signos particulares de la organización y no presuponerlos a partir de estándares pretendidamente universales, deberá realizarse un relevamiento del uso actual y previsible de la marca gráfica.

El directivo debe conocer las diferentes piezas que la empresa utiliza y/o utilizará para sus comunicaciones, y clasificarlas según el tipo de mensaje (institucional, publicitario, interno, comercial, de servicio, etcétera). Además, debe prever los tipos de medios y soportes: impresos, publicaciones, publicidad en prensa, video o vía pública, envases y embalaje, objetos promocionales, trofeos, etcétera.

Esta tipificación de los mensajes permitirá analizar el rendimiento técnico de la marca gráfica actual en las diferentes situaciones, materiales y tamaños, y su capacidad de convivir con mensajes de diferente estilo, contenido y función (véase el capítulo 2, "Los indicadores de calidad").

Asimismo, el conocimiento previo de la estrategia de desarrollo le permitirá al directivo prever el futuro rendimiento marcario en situaciones diferentes de las actuales. Si una empresa dedicada a la molienda y comercialización de café proyecta abrir en el futuro una cadena de bares aprovechando el alto posicionamiento de su marca, es evidente que le aparecerán nuevas necesidades de identificación y nuevos soportes y funciones (marquesinas, vidrieras, vajillas, indumentarias, etcétera), que no necesariamente podrá cumplir acabadamente la marca gráfica actual, por bien diseñada que esté.

En este mismo campo, deberán analizarse las necesidades de sistematización de marcas, en el caso de que la complejidad organizacional lo exija. Dobles y triples identificaciones (paraguas, de división, filial, servicio, producto, etcétera) suelen plantear requerimientos que incidirán en el diseño final de los signos. Esta arquitectura de marcas óptima será otro dato básico para la evaluación de la situación actual y para la programación del diseño o rediseño de los signos.

4.1.4. *Análisis de los condicionantes verbales de los identificadores*

El nombre de la organización es un condicionante de primer grado. Aportará ventajas u obstáculos a la configuración de los signos (logotipos, siglas, etcétera) no sólo por sus características formales (longitud, ortografía, etcétera), sino por sus capacidades identificatorias: grado de singularidad y capacidad distintiva aportada por el nombre.

Estos datos orientarán el tipo de signo y el tipo de estilo recomendable. No es igual la fuerza diferenciadora de un genérico que la de un patronímico, ni la de una sigla que la de un nombre "de fantasía". Y ello incide en un sentido u otro en las demandas a la gráfica.

El análisis de estos condicionantes podrá, eventualmente, orientar una reformulación o reajuste de las propias denominaciones a fin de facilitar una óptima identificación verbal y visual y, en caso de sistemas marcarios complejos, definir una serie de denominaciones compatibles.

4.1.5. *Definición de los tipos de signos pertinentes*

Los datos anteriores permitirán detectar los tipos y subtipos de signos más adecuados al caso y/o definir el grado de libertad o aleatoriedad real de éstos. (Véanse los apartados 2.2., "Ajuste tipológico", y 2.5., "Suficiencia".)

Esto implica tomar posición ante el tipo de combinatoria de signos (logotipo, símbolo, color institucional, gráfica complementaria, tipografía oficial, etcétera) y sus variantes internas (véase el apartado 1.9., "Clasificación morfológica de los signos marcarios primarios").

Es fácil advertir que, por ejemplo, dos empresas de un mismo sector, como el petrolero, pueden tener en sus signos identificadores necesidades de pregnancia, llamatividad, estridencia y singularidad muy diferentes en tanto una se dedica solamente a la prospección, extracción y venta de crudo al mayoreo, mientras la otra se vuelca a la destilación, distribución y venta minorista de combustibles y

lubricantes en locales propios, y por ende sometida a fuerte competencia.

Si la primera tuviera, como nombre, una sigla de tres letras, muy probablemente esta sigla tratada como logotipo será suficiente como identificador, volviendo prescindible la creación de un símbolo. En cambio, la segunda, con un nombre largo y con una exigencia sobre su marca de alta pregnancia, vocatividad y función de paraguas, muy posiblemente reclame un símbolo que compense las incapacidades del logotipo.

Definiciones similares podrán hacerse acerca de las variantes tipológicas internas del logotipo y del símbolo, y de los elementos complementarios: color, gráfica de soporte, entre otros.

4.1.6. *Señalamiento de los valores extragráficos de la gráfica actual*

En el caso de una entidad preexistente y, por lo tanto, con signos identificadores en uso, un dato clave para orientar una decisión de diseño es el conjunto de valores de los signos existentes; pues ello incidirá en la evaluación de los mismos, atenuando o acentuando la gravedad de sus posibles déficit gráficos.

Estos valores pueden originarse en una instalación sólida y positiva en la opinión pública y/o en una alta identificación del equipo humano interno con dichos signos. Pueden provenir de su anclaje en momentos históricos clave de la institución, de su alta calidad plástica o de la jerarquía cultural de su autor. Un símbolo salido de la mano de Vasarely o Picasso y socialmente implantado exigirá una reconsideración de la necesidad de un cambio.

Valores como éstos pueden incidir directamente sobre el diagnóstico posterior y hacer no recomendable la modificación de los signos existentes, a pesar de los defectos técnicos que éstos puedan presentar. Y la consideración de estos defectos, cuando existan, será un argumento válido para evitar intervenciones compulsivas, irreflexivas, que pongan en peligro un patrimonio marcario efectivo.

Las investigaciones de campo como los estudios de notoriedad, recordación y valoración pública de marca gráfica son un instrumento importante o, incluso, decisivo para la ponderación de la existencia y vigencia real de estos valores.

4.2. Diagnóstico de los identificadores

4.2.0. Introducción

Un segundo paso en la gestión de identificadores es la realización de un diagnóstico de la situación marcaria, o sea, determinar el "estado de salud" de los signos identificadores. Este paso sólo es válido, obviamente, para el caso de las organizaciones que ya poseen sus signos gráficos. Para empresas de nueva planta, las prescripciones de la fase anterior son suficientes para elaborar el programa de actuaciones.

La auditoría y el consecuente diagnóstico sobre el rendimiento de los signos identificadores es la tarea clave, el corazón de una buena gestión estratégica. El auditor deberá ponderar el rendimiento de los signos en cada una de las funciones o requisitos analizados.

El "quid" de la auditoría profesional es el ajuste al caso, ya que, salvo el requisito de calidad gráfica, todos los parámetros deben medirse en función del emisor concreto. La auditoría consiste en determinar, para la entidad específica, valores óptimos de rendimiento marcario y verificar su grado de cumplimiento mediante los signos actuales. Este contraste evaluativo permitirá establecer defectos y virtudes de la marca analizada para encarar las acciones correctivas pertinentes.

Es importantísimo establecer el grado adecuado de cada requisito al caso para no sacar luego conclusiones desencaminadas o desproporcionadas. Por ejemplo: las necesidades de pregnancia, estridencia y vocatividad son muy diferentes según se trate de la marca gráfica de una tarjeta de crédito con clientela masiva, sometida a gran competencia, con alta presencia publicitaria, o de una empresa de servicios sofisticados de tecnología, con clientela reducida, escasa competencia, sin presencia en medios masivos, etcétera.

Precisamente, la información producida en la etapa anterior permite al director del programa abordar la tarea de auditoría de marca al disponer de los siguientes elementos de juicio:

- Perfil y posicionamiento estrátegico.
- Paradigmas estilísticos pertinentes.
- Requisitos técnicos de la comunicación marcaria.
- Condicionantes verbales de los identificadores.
- Tipos de signos pertinentes.
- Valores extragráficos de la gráfica actual.

El directivo debe aplicar, simultáneamente, estos planos para evaluar el desempeño de cada función que la marca gráfica debe cumplir; de no hacerlo, la evaluación perderá objetividad y su conclusión, pertinencia.

Para ilustrar las características de esta tarea se enuncian a continuación los requisitos desarrollados en la primera parte, acompañados de una pregunta que plantea los extremos de ajuste-desajuste y que facilita la actividad evaluadora.

4.2.1. Los indicadores

Calidad gráfica genérica
¿Los signos y su combinación poseen alta calidad tipográfica, iconográfica y cromática, o sea, satisfacen un alto nivel de armonía estética y unidad estilística y son reconocibles como expresión inequívoca de la cultura gráfica en alguna de sus manifestaciones o son dibujos arbitrarios, efímeros, descartables, que desaparecerán sin pena ni gloria?

Ajuste tipológico
¿El tipo de signo (isotipo, logotipo, monograma, alegoría, etcétera) cumple satisfactoriamente su función identificadora o se aleja de las necesidades del caso concreto y lo inscriben en modelos ajenos a su identidad?

Corrección estilística

¿El estilo formal del signo inscribe a la entidad en su paradigma institucional y expresa su propio talante o la desidentifican al asociarla a lenguajes ajenos a su perfil y a su estrategia de identidad?

Compatibilidad semántica

¿Las alusiones explícitas del signo resultan adecuadas a la identidad de su usuario o se alejan de ésta, la contradicen o distorsionan?

Suficiencia

¿Los signos identificadores son los necesarios y nada más que los necesarios para cubrir todas las necesidades de identificación del caso o existen carencias que impiden o excesos que obstaculizan una clara identificación?

Versatilidad

¿Los signos se adaptan naturalmente a cualquier nivel de discurso de la entidad, integrándose como propios de cada uno o sólo son propios de un nivel de discurso y se transcriben a la fuerza para los otros mediante versiones secundarias e imperfectas?

Vigencia

¿Los signos parecen contemporáneos, actuales, durante toda la vida previsible y real de la institución o caducan rápidamente, pasan de moda o envejecen mucho antes que su usuario?

Reproducibilidad

¿Los signos resisten todo tipo de soporte material propio del caso o presentan aplicaciones o versiones imperfectas o imposibles?

Legibilidad

¿Los signos poseen suficiente claridad y contraste que facilitan su lectura en condiciones de tamaño, distancia, iluminación y movimiento o ante el menor obstáculo dejan de ser legibles?

Inteligibilidad

¿El sentido intencionado de los signos es fácilmente interpretable, o sea, se cumple con éxito su misión comunicativa o se presta a equívocos que la frustan?

Pregnancia

¿Los signos poseen una cohesión y síntesis formal tales que garanticen su recordabilidad y rápido reconocimiento o por su complejidad o baja definición resultan morfológicamente ambiguos y de baja retención?

Vocatividad

¿Los signos llaman la atención lo suficiente para no pasar desapercibidos en la estricta medida necesaria o resultan demasiado tenues o demasiado estentóreos para las necesidades del caso?

Singularidad

¿Los signos satisfacen el grado de diferenciación necesario al caso respecto del contexto institucional específico y general o se pierden en el conjunto como unos más, o se confunden demasiado con algunos de los existentes?

Declinabilidad

¿Los signos presentan elementos gráficos (tipográficos, cromáticos, texturales, icónicos) que faciliten la codificación análoga de otros mensajes o constituyen signos absolutamente aislados que impiden toda posible declinación y creación de sistema?

4.2.2. Los resultados de la auditoría

Una auditoría de los signos identificadores, tal como se la describe en este trabajo, dota a la institución del instrumento para:

- conocer los valores absolutos y relativos de la propia marca gráfica, o sea, los intrínsecos y los comparados con el sector o entorno competitivo;
- determinar el tipo de cambios necesarios y su nivel de urgencia;
- detectar puntos críticos o negativos en la anterior gestión de la identificación para reencauzarla;
- encargar el diseño de las acciones correctivas y evaluar las propuestas gráficas con criterios objetivos.

Una labor de diagnóstico minuciosa y técnicamente instrumentada como la propuesta constituye la primera garantía de un programa de actuación correctamente orientado.

Sustituye los encargos intuitivos o repentistas por encargos sustentados en una conciencia detallada del problema y, por lo tanto, orientará la acción por los cauces adecuados.

Se evitarán así los riesgos de intervenir correctivamente sobre los elementos valiosos de los signos actuales y conservar sus defectos; error más que frecuente en los programas actuales de grandes organizaciones.

La intervención se planeará a la escala real del problema y no se incurrirá en operativos sobre o infradimensionados.

4.3. Definición del tipo de actuación

4.3.0. Introducción

El siguiente paso es la elaboración del programa de actuación, o sea, las prescripciones orientadas a crear los signos adecuados para la futura empresa o a solucionar los inconvenientes detectados en los signos de la empresa existente.

La estrategia de identidad y comunicación (fase 1) y, cuando corresponda, el diagnóstico de la situación actual (fase 2) permitirán determinar el tipo de intervención adecuada y no obrar intuitivamente o en función de esquemas preconcebidos o modas.

Genéricamente, la intervención sobre los signos identificadores puede inscribirse en cuatro actitudes básicas:

- Confirmar la validez de los signos existentes y recomendar su conservación.
- Proponer el rediseño de los signos existentes a fin de optimizarlos.
- Proponer un nuevo diseño pero estableciendo vínculos con los anteriores.
- Proponer un abandono total de los signos existentes y un diseño absolutamente distinto.

4.3.1. La conservación de los signos existentes

Esta alternativa debe considerarse válida y equiparable a las demás pues, a pesar de no incluir diseño, aporta un cambio importante en la gestión de los identificadores: gracias a la auditoría realizada, la organización cobra conciencia de los valores y virtudes de sus identificadores y, por lo tanto, asume una actitud más profunda respecto de su cuidado y mantenimiento

Esta vertiente puede incluir algunas intervenciones mínimas, prácticamente imperceptibles, orientadas a una potenciación y jerarquización de los signos: modos de implantación, tamaños, etcétera. Se trata de intervenciones centradas más en los modos de implantación del uso de los signos que en los rasgos de éstos.

4.3.2. El rediseño

Son correcciones de carácter menor encaminadas a optimizar el rendimiento de los actuales signos para mejorar su legibilidad, adecuarse más al estilo de la empresa, corregir el color, armonizar la relación entre el símbolo y el logotipo, pulir las formas del símbolo, aumentar la pregnancia, etcétera.

Estas correcciones no modifican la estructura de la marca, no alteran el estilo de manera evidente y, desde el punto de vista del público, no se advierte una "nueva marca".

La recomendación de ajustes en los signos marcarios presenta las siguientes consecuencias operativas:

- Pueden realizarse en cualquier momento, de manera "silenciosa", y no hace falta ninguna acción promocional o explicativa extra.
- No implican la modificación del sistema comunicacional vigente que, si es correcto, puede seguir funcionando con normalidad.
- La utilización de los signos rediseñados puede hacerse, salvo casos excepcionales, a medida que se van agotando las reservas de material impreso con la marca gráfica anterior; pues la convivencia de ambas versiones no resulta necesariamente perjudicial.

4.3.3. El diseño anclado

Esta variante constituye un grado de intervención superior al anterior: los signos a diseñarse son diferentes de los existentes; pero guardan con los anteriores algún vínculo, algún elemento común, aunque para el público resulta evidente que se trata de una modificación de la marca gráfica.

Esta línea de actuación es muy frecuente y corresponde a casos en que la necesidad técnica de cambiar la gráfica corporativa, debido a sus deficiencias, se ve atenuada por alguna de las siguientes razones:

- Algún aspecto positivo de los signos actuales (color distintivo, icono identificador, tipografía, tipo de símbolo, etcétera) alientan su conservación.
- Una serie de valores acumulados por los signos existentes (historia, implantación, simpatía pública, etcétera) no vuelve recomendable una ruptura drástica.
- Condicionantes políticos que provienen de niveles externos o superiores al de la empresa (anclajes originales, dependencia de grupos supraempresariales, etcétera) impiden un abandono total de los signos existentes.

- Situaciones de gran inestabilidad en el mercado hacen que sea recomendable no alarmar a la clientela con cambios drásticos de marca que podrían insinuar una discontinuidad en su dirección o propiedad.

En todos los casos, la intervención óptima consistiría en realizar un nuevo diseño que incluya uno o varios elementos provenientes de la gráfica anterior (tipografías, color, símbolo, entre otros).

La estrategia de lanzamiento de la nueva gráfica se comunicará entonces como:

- una optimización de la identificación pública inscripta en una mejoría general de la calidad de la empresa;
- un giro en sus signos coincidente con un cambio positivo o con un crecimiento corporativo;
- una necesaria actualización acorde con las nuevas exigencias de la comunicación pública.

4.3.4. El diseño ex novo

Esta última vertiente de las intervenciones sobre los signos corresponde a las estrategias de ruptura, o sea, cuando es necesario y conveniente hacer "borrón y cuenta nueva", o sea que se aplica en los casos de organizaciones existentes cuyos diagnósticos han dictaminado que es necesario descartar la identificación en uso.

En estos casos, el carácter irrecuperable de la gráfica existente provendrá de haberse demostrado su disfuncionalidad por una mala calidad de base, por ser obsoleta respecto de nuevas exigencias creadas por el desarrollo de la entidad, o por haberse verificado que la conservación de los signos, intactos o rediseñados, resultará menos beneficiosa que un cambio radical de los mismos y, por ende, su descarte no conllevará pérdidas significativas de capital marcario.

En esta línea de actuación se inscribe también el caso de la creación de una nueva entidad, carente por lo tanto de antecedentes.

El diseño ex novo de los signos identificadores goza de un privilegio obvio pero no siempre valorado en su justa medida: en tanto carece de limitaciones de arrastre, cuenta con las condiciones para producir un sistema de identificación perfecto, es decir que satisfaga todos los requisitos específicos del caso y, por lo tanto, con capacidad de alto rendimiento inmediato y a largo plazo.

Esta situación privilegiada implica, a la vez, un riesgo: un servicio de diseño defectuoso cancelará esa oportunidad única, hipotecando la identificación corporativa, la que arrastrará, por un período necesariamente largo, una tara de nacimiento que reducirá los réditos de la inversión.

Una segunda ventaja del diseño ex novo proviene de que la propia novedad de los signos de identificación constituirá un factor a favor del llamado de atención sobre el mensaje de la organización; efecto que podrá graduarse comunicacionalmente en función de la estrategia de lanzamiento que se adopte.

En el caso de organizaciones con signos preexistentes a ser descartados, la simple aparición del nuevo sistema de identificación generará un llamado de atención en el público que, inevitablemente, hará suponer un cambio en la actitud de la organización hacia sus audiencias.

La máxima rentabilidad del cambio hace que sea recomendable que, aunque el origen de la intervención fuera puramente comunicacional, se lo vincule con cambios de fondo como emergente de éstos: lanzamiento de producto nuevo, inauguración de locales, ampliación de mercado, incorporación de tecnología, etcétera; pues el cambio de marca:

a) actúa como legitimador de la comunicación de las otras novedades y produce una suerte de sacudida que aumenta la atención pública sobre la institución y sus mensajes;
b) aparece como consecuencia natural de reformas más profundas, lo cual disipa el riesgo de que sea visto como una operación cosmética superficial.

El cambio profundo de la marca gráfica implica las siguientes consecuencias:

- Debe comunicarse explícitamente hacia el interior y el exterior de la organización.
- La sustitución de las piezas con los viejos signos es más acelerado y no siempre se podrá esperar la liquidación del *stock* previo o la renovación por obsolescencia de los soportes.
- Es necesario revisar el conjunto de las comunicaciones, pues el desajuste registrado en los viejos signos casi con seguridad se detectará en alguno o en todos los lenguajes con que la empresa se comunica.
- Debe disponerse de una partida extra en la inversión en comunicaciones.

4.4. La redacción del programa de diseño

4.4.0. Introducción

La idoneidad de quien contrata diseño queda manifiesta en su capacidad de formular un encargo técnicamente eficaz que, para ser tal, deberá explicitar las condiciones sine qua non que habrá de respetar el diseñador, señalar las líneas alternativas previsiblemente válidas (de haberlas) e indicar los márgenes de libertad.

Un encargo de buena factura debe ser:

- Escrito: las prescripciones deben estar documentadas para garantizar la univocidad de criterios entre las partes y entre los distintos integrantes de cada parte (el equipo de diseño y los directivos de la organización involucrados en el proyecto).
- Completo: deberá incluir, como mínimo, información de contexto pertinente, objetivos del diseño, requisitos de los signos, modos de presentación y productos finales del servicio.
- Argumentado: quien contrata diseño debe poder explicar al profesional contratado las razones del pedido en

cada uno de sus aspectos, para que éste entienda las causas y pueda definir los límites de su intervención.

La perfección del texto de encargo permitirá que éste cumpla eficazmente sus cometidos:

- transferir el encargo de diseño;
- permitirle al diseñador elaborar un presupuesto ajustado a la real complejidad del trabajo y no pasar un número "grosso modo", que necesariamente contendrá un sobreprecio para la cobertura de riesgos;
- pautar su trabajo garantizando el ajuste del producto final a la necesidad;
- servir como parámetro de evaluación de los resultados.

Esta última utilidad del texto de encargo no es en absoluto la menor. La evaluación que conduce a la aprobación final suele ser una tarea colectiva que involucra a varios miembros de la entidad que encarga, y disponer de parámetros explícitos y previamente consensuados es prácticamente el único antídoto contra la disparidad de criterios y la subjetividad del gusto personal.

4.4.1. La información pertinente sobre la entidad

El directivo debe proveer los resultados de su trabajo de relevamiento de la organización, especialmente aquellos datos indispensables para identificarla. Ello exige idoneidad en la ponderación y síntesis de la información; pues ésta no vale por su volumen sino por su pertinencia para el uso que se le prevé.

La excelente selección y clasificación de la información de contexto es clave para permitir una captación rápida y precisa del tema por parte del diseñador. Un esquema como el utilizado en el apartado 4.1. ("La definición de la estrategia de identidad y comunicación") puede ilustrar un modo de ordenamiento de los datos.

4.4.2. Los objetivos del diseño

El diagnóstico y el tipo de actuación definidos en la etapa anterior brindan los datos para transmitirle al diseñador los objetivos precisos del diseño. Sintéticamente, estos objetivos deben dejar en claro el tipo de logro u optimización que se pretende con el diseño de los signos, la voz de mando compartida por la organización y los profesionales.

Subir la jerarquía corporativa de los signos existentes, superar su obsolescencia, aumentar su calidad formal, potenciar su agresividad visual, permitir crear una arquitectura marcaria, desmarcarse de las líneas gráficas existentes, entre otros, pueden ser objetivos troncales del operativo de diseño o rediseño. Y su formulación explícita permitirá superar los equívocos y divergencias de criterios generales entre los distintos agentes del programa.

4.4.3. Los requisitos de los signos

En el marco de los objetivos generales anteriores, el director del programa deberá explicitar los requisitos técnicos particulares de los signos, al menos en sus rasgos objetivamente previsibles. Entre esos requisitos se encuentran las funciones analizadas en la primera etapa (véase el apartado 4.1.), básicamente, los aspectos de estilo y los rendimientos técnicos exigibles.

Estas prescripciones serán de una utilidad inapreciable para el diseñador, incluso cuando las exploraciones primeras del diseño demuestren la posibilidad o ventaja de matización o cambio de jerarquía de los requisitos previos.

4.4.4. Modo de presentación

El directivo a cargo del programa ha de pautar la presentación a fin de que la evaluación del cumplimiento del encargo resulte una tarea ágil y objetiva.

Estas pautas deben, como mínimo, definir:

- el tipo de signos y sus variantes: cromáticas, dimensionales, sintácticas, etcétera;
- el tipo de piezas y soportes: aplicaciones heterogéneas que permitan verificar los rendimientos reales de los signos "en acción" (legibilidad, reproducibilidad, etcétera).

4.4.5. Etapas y productos

El director del programa deberá definir explícitamente las etapas en que se desarrollará el trabajo para garantizar su adecuado procesamiento interno (presentaciones y aprobaciones progresivas). Estas etapas dependerán del grado de complejidad y el alcance del trabajo contratado.

Estas variantes son básicamente dos:

a) El encargo del diseño básico, que se reduce a la creación de los signos básicos, la prescripción de sus rasgos y criterios de uso, y su aplicación a una serie reducida de piezas arquetípicas. En este caso, se prevé que el desarrollo completo del sistema de identificación y comunicación gráfica será fruto de un segundo contrato, entablado con los mismos profesionales u otros equipos, externos o internos.
b) El encargo de la labor anterior (como primera etapa) y el desarrollo del sistema completo de identificación gráfico.

4.5. La selección del servicio de diseño

4.5.0. Introducción

En todos los órdenes de la dirección corporativa, la gestión de los recursos humanos es estratégica: ningún plan por perfecto que sea puede plasmarse sin la adecuada capacidad técnica de sus agentes. En el caso de la captación de recursos de diseño ocurre exactamente igual. Dicho en términos

tajantes: no cualquier diseñador gráfico está capacitado para responder a un encargo de diseño de signos identificadores. Existen especializaciones, subespecializaciones y calidades técnicas diferenciadas, y existen tarifas profesionales y modos de prestación del servicio diferenciados que hay que saber distinguir y escoger conforme a las características del caso.

Todo el valor de una auditoría y de un programa de diseño técnicamente bien realizados puede desperdiciarse si la etapa inmediata, la selección del profesional, se gestiona mal.

4.5.1. La especialización adecuada

El primer paso que debe dar el director de un programa de identidad corporativa cuando va a contratar un servicio es la clara identificación de la profesión pertinente, o sea, la adecuada inscripción técnica del problema.

En la prehistoria de la gráfica corporativa, su diseño fue asumido por un elenco heterogéneo de oficios: dibujantes técnicos, ilustradores, artistas plásticos y publicitarios.

Actualmente, en mercados mínimamente desarrollados, el diseño de la gráfica corporativa es tarea del diseño gráfico, y es asumido por estudios profesionales de esta especialidad.

El director del programa supera una serie de riesgos si ya parte de esta opción, pero allí no concluye su problema: no todo estudio de diseño gráfico garantizará, por buenos profesionales que tenga, un servicio adecuado. Habrá que volver a elegir.

4.5.2. La subespecialización

El diseñador gráfico es un especialista que trabaja por encargo, y cuya función es definir la forma final de mensajes, generalmente de carácter masivo y reproducidos por medios técnicos. Esos mensajes se vehiculizan a través de un número muy variado de piezas (folletos, avisos, periódicos, libros, señalizaciones, sistemas complejos de identidad y comunicación, envases, etiquetas, formularios, páginas web, afiches, etcétera).

La amplitud del campo de acción del diseño gráfico produce una segmentación de los profesionales en especialidades más o menos definidas: editorial, Internet, identidad corporativa, envase, entre otras.

La identidad corporativa es un ámbito importante en el mercado del diseño gráfico, y ello ha permitido el desarrollo de áreas de especialización dentro de los estudios de diseño e, incluso, la aparición de estudios dedicados en exclusividad al diseño de sistemas de identificación.

4.5.3. Los perfiles y modelos de estudios de diseño

A la anterior segmentación de los estudios por especialidad se le superpone una segmentación en equipos de corta, media y larga experiencia, a semejanza de lo que ocurre con el resto de los oficios y profesiones, variantes que también conviene tener en cuenta pues generalmente inciden en el presupuesto. No todo programa de diseño reclama profesionales de una trayectoria extensa. En estos casos, una evaluación objetiva de los antecedentes podrá brindar prueba suficiente de idoneidad.

Una última división de la oferta de diseño corresponde al modelo de prestación del servicio, que presenta dos tipos básicos:

a) El estudio, con mayor o menor número de integrantes, pero atendido y dirigido personalmente por el o los profesionales que acumulan la experiencia y capacidad creativa ofrecida.
b) La gran empresa de diseño, generalmente multinacional, que exhibe grandes antecedentes en todos los rubros (grandes clientes) pero cuya calidad y eficacia en la prestación del servicio depende de los profesionales a cargo de cada equipo interno y cada filial. En este tipo de organización la relación entre los antecedentes promocionales y el diseñador concreto que atiende la cuenta casi nunca es directa.

4.5.4. Orientaciones para la selección

El buen profesional de diseño presenta una serie de características que pueden utilizarse como indicadores para su filiación: agradecen los encargos bien pautados, entienden su trabajo como un servicio para mejorar la comunicación de su cliente, aplican el estilo que necesita el mensaje y no sus gustos personales, y aceptan las críticas fundamentadas.

Estos indicadores permiten excluir ofertas aparentemente relacionadas con la temática pero profesionalmente inhabilitadas para prestar el servicio. A partir de ellas, la búsqueda podrá orientarse con ciertos criterios generales como los siguientes.

- Buscar diseñadores que preferentemente cuenten con especialización en identidad corporativa y que acrediten antecedentes de alta calidad, independientemente de su fama o la importancia de sus clientes.
- En caso de requerirse la colaboración de estudios grandes, aplicar el criterio anterior con mayor exigencia, puesto que el servicio será contratado a un colectivo difícilmente homogéneo y, en tal caso, es preferible, conocer los antecedentes de quien estará a cargo del trabajo.
- Si, por el contrario, se recurre a estudios jóvenes y con menor experiencia, tener en cuenta que éstos suelen tener tarifas más accesibles y puede ser conveniente apelar a ellos si la complejidad y alcance del trabajo está dentro de sus posibilidades. Quien contrata el diseño tiene que detectar la calidad de un profesional aun cuando su carpeta sea escasa.
- Detectar si las tendencias de diseño predominantes en la carpeta profesional (de haberlas) resultan compatibles con las características del caso o se alejan tanto como para volver dudosa la capacidad de interpretación del encargo.

4.5.5. El recurso del concurso de diseño

El llamado a concurso de diseño es un criterio que presenta una serie de complicaciones que contrarrestan su eficacia técnica:

- alarga sensiblemente el proceso de gestión, especialmente si la convocatoria se realiza seriamente;
- complejiza la redacción del programa que, además de las prescripciones de diseño, deberá incluir todas las cláusulas administrativas de la competición;
- conflictúa la labor del jurado, que muy probablemente hallará aportaciones válidas en propuestas de distintos oponentes que no podrán "mezclarse";
- encarece el operativo con el requisito de financiar al menos los costos de producción de los perdedores.

Debido a ello, este mecanismo sólo debe emplearse en situaciones extremas o muy particulares que podrían reducirse a los siguientes dos casos:

- El tema, por su alcance social, cultural o político, hace recomendable la creación de un hecho de participación y repercusión pública –el concurso– que dará pie a la difusión de dicho evento, la actuación del jurado y la exposición pública de las propuestas.
- La complejidad o ausencia de antecedentes del tema y la dificultad de un claro pautado del diseño hacen recomendable "abrir el juego" y explorar aleatoriamente las respuestas de los creativos.

En estos casos, la convocatoria a concurso deberá satisfacer tres requisitos básicos:

- deberá realizarse por invitación a profesionales de probada idoneidad y, en caso de un llamado abierto, se deberá disponer de un mecanismo de preselección por antecedentes;

- las pautas del concurso deberán ser de gran precisión para evitar propuestas desencaminadas que reduzcan los márgenes de opción;
- el jurado deberá ser predominantemente técnico y el director del programa formar parte de éste.

Por lo general, la convocatoria a concurso de diseño tiene orígenes menos racionales: surge de la incapacidad técnica del convocante para pautar el diseño, escoger tres o cuatro diseñadores aptos para la tarea y pedirles un presupuesto (concurso de antecedentes y precio).

Precisamente, el desarrollo de la capacidad de gestión técnica del diseño de identificadores es el recurso institucional que vuelve ocioso el mecanismo del concurso de diseño: el director del programa está autorizado técnicamente para seleccionar, encargar y dirigir el diseño ajustándose a las necesidades de la organización.

4.6. Evaluación de las propuestas de diseño

4.6.1. Evaluar sin parámetros objetivos

La presentación de bocetos o alternativas gráficas crea una situación tensa cuando el pedido previo de diseño es pobre, poco pautado. Es el momento en que se nota el peso de una gran ausencia: faltan criterios técnicos suficientes para medir seriamente el rendimiento de las propuestas del diseñador.

Ausentes los criterios de evaluación, se corre el riesgo de elegir el diseño definitivo a partir de factores ajenos a la calidad:

- el gusto personal de la mayoría o del opinante de mayor rango;
- la capacidad persuasiva o "vendedora" del diseñador para convencer al auditorio;
- algún aspecto parcial del diseño especialmente seductor: su impacto visual, sus colores, su grado de novedad, etcétera.

- ciertos argumentos arbitrarios, lugares comunes o prejuicios no necesariamente relacionados con la identidad y su comunicación concreta: el "dinamismo" de un trazo gestual, la "simpatía y amistad" de una letra infantil, la "seriedad" de un color oscuro, etcétera;
- la opinión de un Directorio que (de pronto y sin antecedentes sobre el tema) tiene que dirimir una cuestión trabada por la falta de idoneidad técnica de los ejecutivos a cargo del programa.

4.6.2. Evaluar con criterios específicos

La auditoría y el diagnóstico, además de proveer la materia prima para el encargo de diseño, le aporta a la gestión comunicacional los argumentos necesarios para evaluar las propuestas del diseñador.

Si el director del programa ha realizado un diagnóstico previo y completo, ha elaborado las correspondientes pautas técnicas y los ha consensuado con sus jefes, podrá:

- verificar en los bocetos el cumplimiento parejo de todos los requisitos demandados a los signos;
- identificar los matices (pros y contras) de las diferentes propuestas gráficas presentadas por el diseñador;
- circunscribir la influencia del gusto personal de los electores a su justo término;
- dirigir con autoridad técnica las reuniones entre el cliente y los diseñadores;
- encauzar la elección definitiva en relación con la estrategia de la organización;
- elevar al Directorio sólo opciones absolutamente pertinentes.

4.6.3. Algunas normas prácticas

La gestión de programas es siempre un caso único regido por la especificidad, incluso en los aspectos operativos. No obstante, una experiencia que haya alcanzado cierto valor estadístico permitiría extraer ciertas normas generales que favorezcan una evaluación eficaz, tales como las siguientes.

- Es recomendable pedir al diseñador que presente varias opciones, de diferente resolución gráfica y no limitarse al análisis de un solo modelo.

Salvo en situaciones excepcionales, todo encargo, por muy pautado que esté, dará lugar a más de una solución pertinente. Durante el proceso de diseño se develan factores y matices imprevisibles en la etapa de programación, y ello permitirá abrir el abanico de soluciones.

La comparación de dos o más de ellas permitirá no sólo escoger la de mejor ajuste al caso sino también comprender en qué consiste dicho "mayor ajuste", conocimiento que optimizará la implementación.

Un aspecto menos técnico, pero de similar peso, es la participación de la alta dirección en el análisis y elección de las opciones; hecho clave que facilita que ésta asuma como propios los signos escogidos.

- Nunca conviene analizar las propuestas de marcas aisladas de toda situación comunicacional concreta.

El diseñador debe siempre presentar sus marcas en acción real, es decir, en diferentes piezas típicas usadas por la entidad (tarjetas personales, avisos en color y blanco y negro, envases, formularios, etcétera) para verificar el funcionamiento de los signos y su convivencia pertinente con los principales tipos y lenguajes gráficos de los mensajes.

Una de las fuentes más frecuentes de la disfuncionalidad de los signos es el haberlos escogido "en el aire", contemplando sólo sus rasgos formales con absoluta independencia de sus previsibles usos efectivos.

- La presentación de los signos propuestos debe incluir una lámina comparativa donde éstos convivan en igualdad de condiciones visuales con las marcas gráficas del

sector y/o la competencia directa e indirecta. En el caso de existir una marca gráfica previa, ésta también se incluirá para evaluar el cumplimiento de los aspectos que, conforme el diagnóstico, debían mejorarse (vocatividad, pregnancia, inscripción en el género, calidad comparada, etcétera).

Para no producir juicios desproporcionados conviene, antes de evaluar el rendimiento de las propuestas, leer los requisitos completos escritos en la demanda.

- Cuando el director del programa considere que es el momento de elevar las opciones finales para la elección definitiva, debe:

  - garantizar que todas las opciones a presentar sean válidas y que cualquiera que sea la elegida cumpla con todos los requisitos;
  - recordar a los directivos que obren como jurados cúales eran los objetivos programáticos del diseño para que éstos lo asuman como criterios técnicos de la evaluación;
  - explicar la totalidad del proceso seguido y argumentar los matices diferenciales de cada opción;
  - tener una posición tomada para recomendar una opción;
  - mostrar, aquí también, las propuestas funcionando sobre piezas concretas de comunicación y las láminas comparativas.

4.7. El control de la implementación

Los mejores diseños y manuales normativos de uso se malogran si la gestión regular de las comunicaciones no los aplica debidamente. Dentro de las organizaciones, son muchos y diversos los emisores autónomos de mensajes para cubrir las necesidades de comunicación de sus respectivas divisiones, filiales o gerencias. Y casi siempre son también variados

los proveedores encargados de producir y diseñar esos mensajes.

Esta inevitable parcelación de las emisiones entraña el riesgo del ablandamiento de las normas de uso y reproducción de los signos identificadores (color, tipografía, marca gráfica, etcétera).

La "desobediencia" a la normativa, que provoca pérdidas en la capacidad identificadora de los mensajes, reconoce una rica casuística en lo que hace a sus orígenes. Situaciones como las siguientes suelen hallarse, aislada o combinadamente, en la raíz de esos problemas:

- quienes encargan comunicaciones desconocen la normativa que rige los signos identificadores;
- quienes encargan comunicaciones conocen la normativa, pero la desobedecen porque la consideran una exageración caprichosa o porque no entienden su motivo;
- los proveedores regulares de diseño de las comunicaciones consideran que las normas restringen y limitan su creatividad, y proponen retocar, animar o modernizar la marca gráfica y los demás identificadores;
- no existe nadie con autoridad para sancionar las transgresiones.

El director del programa es, en el seno de la organización, el que posee un dominio más profundo del sistema de identificación, sus normas de reproducción y uso, el sentido de su aplicación rigurosa y los márgenes de libertad.

Es, por lo tanto, el que está capacitado para asumir la responsabilidad del control de la gestión de la identidad y la comunicación, obrando como "corrector de estilo" y asesor interno.

Dentro de esa responsabilidad está detectar los posibles procesos de obsolescencia o deterioro de la identificación y elevar las propuestas de intervención correctiva pertinente.

Para ello es útil instituir el hábito de una suerte de auditoría periódica donde se analice transversalmente el conjunto de las comunicaciones con eje en la identificación, a fin de dictaminar el "estado de salud" del sistema.

Conclusión

La extensión de la economía de mercado y su modelo a todo tipo de actividad ha impactado también en los criterios de identificación de las organizaciones. La codificación de los lenguajes gráficos que había asignado a cada sector un determinado tipo de signo es quebrada por la presión que ejerce la creciente necesidad de diferenciación. Aproximadamente a partir de los setenta ya están creadas las condiciones económicas y culturales para la ruptura con aquellos códigos, y las últimas dos décadas del siglo han sido testigos de la desintegración de las convenciones en la identificación corporativa.

A grandes rasgos, y salvo casos excepcionales, dicha desintegración sólo ha sido eficaz en la identificación a corto plazo; pues ha cumplido, y cumple, una función esencial o exclusivamente vocativa: la heterodoxia identificatoria facilita el impacto inmediato. Esta heterodoxia es especialmente útil en los operativos de lanzamiento y penetración marcaria; pero su efecto decae rápidamente y las exigencias de consistencia pronto superan a las de notoriedad. Este fenómeno está vinculado indudablemente con el ritmo de evolución de las convenciones sociales, que es siempre más lento que el del mercado, y que, por razones de índole puramente comunicacional, reclama una mayor inercia.

La identificación institucional se localiza en ese cruce de condicionamientos: el del mercado –en el sentido más gene-

ral del término– y el de la comunicación social. Para ser eficaz, debe lograr la compatibilización de ambos, que no siempre resultan confluyentes.

A partir de aquella ruptura de las convenciones, que pareció instaurar el "todo vale", la identificación institucional se ha ramificado en dos grandes vertientes: una superficial, que sólo atiende a las presiones de la notoriedad inmediata, y una más profunda que aspira a satisfacer las exigencias del posicionamiento estratégico.

Respecto de la calidad gráfica, la primera representa un significativo empobrecimiento, por la restricción de las exigencias al puro impacto de la novedad. La segunda, en cambio, expresa el real proceso de complejización experimentado por la identificación institucional y representa un auténtico salto cualitativo, marcado por el sobrecondicionamiento de los signos y, por lo tanto, de su diseño.

La primera cae en el error de tratar los signos identificadores como un mensaje coyuntural más, construyéndose conforme a los principios de una campaña de lanzamiento. La segunda delega las funciones de impacto coyuntural en la publicidad y reserva para los signos la misión estratégica de identificación produnda y estable: firma y respaldo. Esta escisión es observable internacionalmente en las políticas seguidas, por un lado, por los operativos institucionales más coyunturalistas y, por el otro, por los grandes líderes corporativos.

La identificación estratégica se inscribe en esta segunda vertiente, cualquiera fuera el sector o perfil institucional de que se trate. El epicentro de esta estrategia gráfica se localiza en el extremo cuidado en la filiación tipológica y estilística de los signos, por encima de preconceptos y modas; tarea que requiere de todos sus agentes una gran riqueza de paradigmas gráficos y una gran fineza en la detección de matices.

Por el contrario, la identificación superficial descansa en la eficacia fácil de la transgresión o la moda. Y su búsqueda exacerbada de la originalidad incurre, paradójicamente, en la indiferenciación.

Ambas vertientes guardan relación directa con una determinada actitud ante la calidad en general y ante la calidad

de los identificadores en particular. La primera relativiza la calidad en honor al rédito inmediato, la segunda asume a la calidad como argumento clave del posicionamiento. Así, en el universo de los signos identificadores institucionales pueden detectarse dos grandes conjuntos: el de los que poseen un alto rendimiento identificatorio y el de los consumibles. Ambos son producto de dos culturas corporativas opuestas: una hegemonizada por el marketing de ventas y otra, por el marketing estratégico.

La manifestación más avanzada de la gestión de estos signos es, sin duda, la segunda, aquella que ha absorbido y canalizado los nuevos requerimientos tácticos sin sacrificar el posicionamiento estratégico. Esta vanguardia ha logrado ese objetivo complejo gracias a un pensamiento estructrural y una gestión global de la comunicación, que le han permitido tener en cuenta y satisfacer sus funciones múltiples y contradictorias, distribuyéndolas adecuadamente por todo el cuerpo comunicacional de la organización. Esta vanguardia en la identificación institucional está representada por el sector de directivos y profesionales del diseño que han superado los clichés y recetas de la gestión superficial y han accedido a un enfoque de real alcance estratégico.

Hacer ingresar a las organizaciones en este rango requiere, por lo tanto, un nuevo tipo de diseñador que haya incorporado los recursos gráficos acumulados por la identificación corporativa a lo largo de su evolución y que los haya instrumentado y reciclado acorde a la nueva demanda. Y reclama un nuevo tipo de ejecutivo, que incorpore las capacidades técnicas específicas para la gestión de la comunicación en general y del diseño de identificadores en particular. Ambas figuras son indispensables, pues la existencia objetiva de diseñadores de última generación no es garantía suficiente: si quienes eligen y contratan profesionales no están al día, el que acierten en el diseñador adecuado será mera cuestión probabilística.

La capacitación de diseñadores en diseño de identidad corporativa debe partir de un currículum pedagógico actualizado y abandonar las concepciones arcaicas, lamentablemente aún activas en las cátedras. Pero la capacitación de

directivos es la que tiene aún más asignaturas pendientes en este aspecto, pues las escuelas de administración de empresas cuyas carreras incluyen la formación sólida en gestión del diseño no abundan. Y, aún menos, las que asuman regularmente la gestión de la identidad corporativa.

Aun así, retomando caracterizaciones anteriores, la capacitación de directivos en este tipo de gestión deberá planearse dentro de una auténtica especialización en intangibles; especialización que reclama una selección de cuadros en función de parámetros actitudinales y vocacionales realmente afines a la comunicación visual.

